

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Власенко Оксана Володимирівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Забезпечення розвитку конкурентних переваг
підприємства»**
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-432»)

Група ТУбц-12-20-Б₁ УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувачка кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

О.В. Власенко

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Н.В. Хомяк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Власенко О. В. «Забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства» (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-432»)
— Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У дипломній (бакалаврській) роботі досліджено сутність процесу забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства, визначена економічна сутність поняття конкурентна перевага, конкуренція, конкурентоспроможність.

Досліджені чинники, які впливають на формування та розвиток конкурентних переваг, особливості формування та розвитку конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі.

Проведена оцінка формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»: досліджені основні показники господарської діяльності підприємства, чинники внутрішнього середовища, які формують сильні і слабкі сторони діяльності підприємства та його конкурентні переваги; вивчені чинники зовнішнього середовища, які впливають на формування можливостей чи створюють загрози для розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Визначені проблеми в забезпеченні розвитку конкурентних переваг досліджуваного підприємства та запропоновані шляхи їх усунення.

Ключові слова: конкурентна перевага, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, конкурентна стратегія, витрати, ключова компетентність, якість, конкурентна ціна, маркетинг.

ANNOTATION

Vlasenko O. V. “Ensuring the Development of Competitive Advantages of an Enterprise” (using the example of LLC "ATB-Market" store "Products-432")

— Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining an educational degree «Bachelor» in the specialty 073 «Management» in the field of knowledge 07 — Management and administration. — PrJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The diploma (bachelor's) thesis explores the essence of the process of ensuring the development of an enterprise's competitive advantages, and defines the economic essence of the concepts of competitive advantage, competition, and competitiveness.

Factors that influence the formation and development of competitive advantages, features of the formation and development of competitive advantages of a retail enterprise are studied.

An assessment of the formation and development of competitive advantages of LLC «ATB-MARKET» was carried out: the main indicators of the enterprise's economic activity, internal environmental factors that form the strengths and weaknesses of the enterprise's activities and its competitive advantages were investigated; external environmental factors that influence the formation of opportunities or create threats to the development of competitive advantages of the studied enterprise are studied.

Problems in ensuring the development of competitive advantages of the studied enterprise are identified and ways to eliminate them are proposed.

Key words: competitive advantage, competition, competitiveness, competitive environment, competitive strategy, costs, key competence, quality, competitive price, marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг	10
1.2. Чинники забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства, методи їх дослідження	20
1.3. Особливості формування та забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»	33
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	33
2.2. Забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет»	45
2.3. Чинники зовнішнього середовища, які впливають на розвиток конкурентних переваг підприємства	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	66
3.1. Порівняльна оцінка конкурентних переваг підприємства	66
3.2. Рекомендації щодо забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет»	70
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняна економіка визнана в світі ринковою, що створює перспективи подальшого розвитку України.

Головними умовами ефективного функціонування ринку є: суспільний поділ праці та спеціалізація; господарська діяльність підприємств на основі приватної форми власності; вільний обмін ресурсів; розмір трансакційних витрат.

Успішність ринкової економіки визначається тим, що вона базується на принципах свободи підприємництва й вибору; особистій зацікавленості як головному мотиву економічної поведінки; конкуренції та обмеженому державному впливі на господарське життя.

Підприємницька діяльність базується на маркетинговому підході до діяльності підприємства на ринку, який зосереджується на потребах, попиті споживача.

Боротьба за прихильність споживача до продукції чи послуги виробника пронизує стосунки, які формуються на ринку між суб'єктами господарювання.

Результатом конкурентної боротьби є відбір з поміж багатьох підприємств тих, що здатні запропонувати споживачеві більш якісну продукцію за кращою ціною.

Щоб залишатись на ринку серед сильних суб'єктів господарювання підприємство має посилювати свої конкурентні переваги: сформувати гнучку стратегію розвитку, яка швидко реагуватиме на виклики ринку, створить можливості для зміцнення ринкових позицій; постійно шукати нові шляхи та ринки збуту продукції чи послуги; створювати продукцію, яка буде здатна у найбільшій мірі задовольняти потреби споживача, бути пріоритетною для нього протягом тривалого часу.

Розвиток вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі здійснюється в складних сучасних умовах, які стали наслідком вторгнення росії на територію України, падінням економіки, виникненням енергетичної кризи, що призвело до

зменшення споживачів, оскільки частина населення була змушена виїхати за межі території країни, спричинило зниження попиту споживачів.

Війна вплинула на насиченість конкурентного середовища, оскільки торговельні мережі, які діяли на сході та півдні України, переїхали в центральні, північні, західні регіони, що стало причиною посилення конкурентної боротьби, ущільнення торговельних підприємств.

Підвищення жорсткості умов господарювання вимагає від торговельних підприємств посилення своїх конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання, які здійснюють свою підприємницьку діяльність в торговельній галузі, важливим є вивчення теоретичних та практичних засад сутності конкуренції, конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю підприємств.

Дослідження проблеми. Теоретичні основи формування та забезпечення розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах ринку, розвитку конкуренції, управління конкурентоспроможністю, відображені у дослідженнях закордонних вчених таких як А. Сміт, Д. Рікард, Дж. Ст. Мілль, К. Маркс, А. Маршалл, Е. Чемберлен, Ж. -Ж. Ламбен, Дж. Робінсон, Й. Шумпетер, А. Маслоу, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Хамел, К. К. Прахалад та інші.

Вітчизняні вчені-економісти в різні часи боротьби за незалежність України та розвитку її державності вносили значний вклад в теорію конкуренції. Важливо назвати таких вчених як А. Сливоцький, М. Туган-Барановський, Є. Слуцький, В. Василенко, С. Гаркавенко, Л. Балабанова, М. Белявцев, І. Должанський, С. Покропивний, З. Шершньова, В. Сладкевич, Г. Осовська, А. Виноградська, М. Виноградський та інші [1, 6, 7, 8, 9, 14, 16, 17, 20, 25, 27, 49, 57, 62, 68, 79].

Проте, на сучасному етапі багато питань формування та розвитку конкурентних переваг залишаються не дослідженими, не достатньо уваги приділено оцінці розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі в умовах ведення захисних військових дій країною щодо якої здійснена військова агресія.

Метою дипломної (бакалаврської) роботи є аналіз підходів до забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства задля розуміння проблем та шляхів вдосконалення даного процесу.

Для реалізації визначеної мети, у дипломній (бакалаврській) роботі вирішуються наступні **завдання**:

1. Досліджуються теоретичні основи забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства: економічна сутність конкуренції, конкурентних переваг, управління конкурентоспроможністю; чинники, що впливають на забезпечення розвитку конкурентних переваг та методи їх дослідження; особливості формування та забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.
2. Проводиться оцінка забезпечення розвитку конкурентних переваг Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ»: дається загальна характеристика господарської діяльності підприємства; оцінюються його конкурентні переваги; визначаються можливості та загрози для забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства, які формуються в сучасних умовах під впливом чинників зовнішнього середовища.
3. Визначаються шляхи забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Об'єктом дослідження даної дипломної (бакалаврської) роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «АТБ-МАРКЕТ».

Предметом дослідження дипломної (бакалаврської) роботи є теоретичні та практичні основи забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Методи дослідження. Під час дослідження підходів до забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства використовувалися загальнонаукові та специфічні методи: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції – для розуміння теоретичних основ формування та розвитку конкурентних переваг підприємства; економіко-статистичні методи:

групування, порівняння, відносні величини, величини структури – для надання загальної характеристики господарської діяльності досліджуваного підприємства; економічний аналіз, синтез, порівняння – для оцінки ефективності фінансової діяльності підприємства; графічний, табличний методи – для наочності результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження в дипломній (бакалаврській) роботі були праці закордонних та вітчизняних вчених, які вивчали проблеми забезпечення розвитку конкурентних переваг, розвитку конкуренції на ринку, управління конкурентоспроможністю підприємства; монографії, наукові статті по темі дослідження, практичні матеріали товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-MARKET».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження проявляється в тому, що в дипломній (бакалаврській) роботі сформульовані особливості процесу забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі в умовах військового стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-MARKET».

Дипломна (бакалаврська) робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок.

Дипломна робота включає 11 рисунків, 14 таблиць, 82 найменування у списку використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Ринкові відносини формуються в умовах конкуренції, яка є ключовою рушійною силою, що упорядковує відносини, які формуються між виробниками та споживачами.

Закладення основ теорії конкуренції, визначення її ролі в формуванні ринкових відносин було здійснено класиками політичної економії А. Смітом, Д. Рікардом, Дж. Міллем.

Вчений – економіст А. Сміт у фундаментальній праці «Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй» першим визначив конкуренцію як суперництво між «економічними людьми» під впливом «невидимої руки» [70].

На думку А. Сміта, «економічна людина» – це індивід, який господарює, знаходить оптимальні рішення, що забезпечують суспільне благополуччя, керуючись своїми особистими інтересами, пристосовуючись до інших індивідів, враховуючи взаємні потреби. Під «невидимою рукою» А. Сміт розумів ринок, який здатний до саморегулювання за допомогою цін [8, 70].

Д. Рікардо у своїй книзі «Початки політичної економії й оподаткування» ввів поняття «відносні конкурентні переваги» товару та визначив їх як мінову вартість, що зумовлюється не лише кількістю та якістю праці, а також його рідкістю [8].

Конкуренція, яку розглядали А. Сміт та Д. Рікардо є внутрішньогалузевою, яка базується на боротьбі за гроші споживачів.

З розвитком ринку, конкуренція між виробниками загострюється оскільки вони починають конкурувати між собою за доступ до ресурсів: природних,

людських, грошових [29]. Зазначена ситуація характеризує міжгалузеву конкуренцію в умовах якої Дж. Ст. Мілля обґрунтовував зв'язок заробітної плати та прибутку в формуванні конкурентних переваг суб'єкта господарювання, зростанні його конкурентоспроможності [72].

У подальшому ідеї Дж. Ст. Мілля були розвинуті у роботах Дж. Робінсона та Е. Чемберлена [49], які створили основи для визначення чотирьох типів ринків:

- досконалої конкуренції;
- монополістичної конкуренції;
- олігополії;
- монополії.

Значний внесок у дослідження конкуренції зробив К. Маркс, який у праці «Капітал» описав механізм вирівнювання норми прибутку підприємства під впливом конкуренції, визначив, що в результаті міжгалузевої конкуренції відбувається переливання капіталів до тієї галузі, яка гарантує найбільший прибуток. Вчений зазначав, що внутрішньогалузева конкуренція є головним чинником, який стимулює запровадження продуктів науково-технічного прогресу з метою зростання продуктивності праці. На його думку, при сталому попиті на ринку визначальною конкурентною перевагою є найменша ціна пропозиції [7].

Дослідник Й. Шумпетер розглядав конкуренцію з точки зору зміни технічної складової: суперництво застарілої технології з інноваціями [81].

У подальшому ідеї Й. Шумпетера були розвинені Ф. Хайеком, який визначав конкуренцію, як процес, за допомогою якого люди одержують та передають знання. Завдяки конкуренції визначається яка лінія поведінки на ринку є більш ефективною [25].

Етимологічний зміст поняття «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» і означає змагання, суперництво. У словнику іншомовних слів сутність поняття «конкуренція» тлумачиться так як:

1. Боротьба між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товарів.
2. Суперництво між окремими особами, заінтересованими в досягненні певної мети [50, с. 334].

Дослідимо основні визначення конкуренції сучасними вченими-економістами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення сутності конкуренції вченими-економістами

Автор	Визначення сутності
Балабанова Л. [9].	Конкуренція – це суперництво товарів, фізичних і юридичних осіб у певній сфері, зацікавлених у досягненні однієї і тієї самої мети.
Бойчик І. [12].	Конкуренція – економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення інтересів, пов'язаних із продажем продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам.
Васильєв С. [15].	Конкуренція – суперництво між економічними суб'єктами за більш повну реалізацію своїх інтересів.
Виноградський М. [17].	Конкуренція...протистояння між власниками товарів або бажаючими їх придбати.
Вініченко І. [18].	Конкуренція – є системоутворюючою складовою ринкових відносин, яка визначає всю сукупність притаманних їм елементів (формування витрат виробництва, ціни, адаптованість до умов і вимог ринку).
Войчак А. [19].	Конкуренція – змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів.
Денисенко Д. [25].	Конкуренція – тип поведінки економічних суб'єктів, спрямований на отримання максимального обсягу конкурентних переваг для забезпечення стійкої конкурентоспроможності товаровиробника на локальному і міжнародному ринках.

Джерело: розроблено автором

Проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що конкуренція – це змагальний процес між суб'єктами ринку за отримання найкращих результатів, які проявляються у реалізації (придбанні) товарів, робіт, послуг на найбільш вигідних умовах.

Для отримання перемоги в конкурентній боротьбі перед суб'єктами господарювання постає завдання формування та розвитку конкурентних переваг.

На думку дослідників В. Сладкевича, А. Чернявського, під конкурентними перевагами суб'єкта господарювання слід розуміти:

- унікальні відчутні та невідчутні ресурси, якими володіє підприємство;
- стратегічно важливі для підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі;
- висока компетентність підприємства у певній сфері, яка дає найкращі можливості перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів підприємства;
- будь-яка ексклюзивна цінність якою володіє організація і яка дає їй перевагу над конкурентами;
- ключові фактори успіху, конкурентні можливості, прибутковість підприємства [68, с. 448].

Вчені В. Нємцов, Л. Довгань зазначають, що «конкурентні переваги - це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики ... відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж» [51, с. 219].

Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців [11, с. 41].

Конкурентні переваги в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства дають можливість суб'єкту господарювання формувати кращі позиції на ринку і можуть бути виміряні економічними показниками: великі обсяги продажу, додаткові прибутки, зростання ринкової частки, рентабельності [71, 81].

Фахівець в області дослідження конкуренції М. Портер, виділяє дві основні групи конкурентних переваг:

- більш низькі витрати завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу;

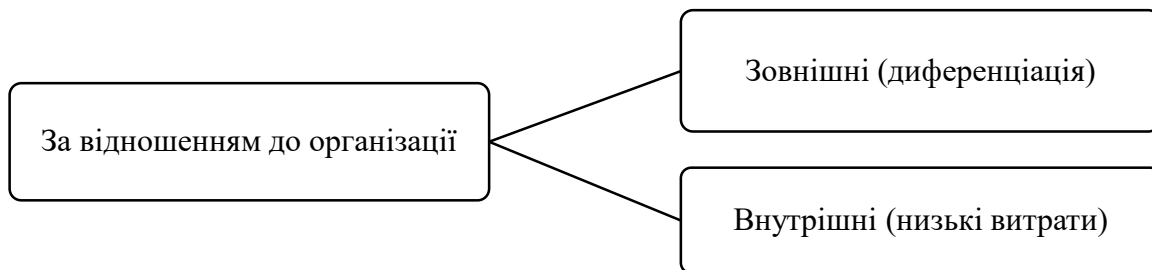
- диференційний підхід до виробничої або управлінської діяльності, що дасть можливість виготовити товар, який матиме унікальні споживчі властивості та післяпродажне обслуговування; відрізнятиметься з позицій покупця від товару конкурентів [20, 78].

Дослідження показують, що в економічній літературі не склалося єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

1. Дослідники В. Сладкевич, А. Чернявський пропонують класифікувати конкурентні переваги організації за п'ятьма ознаками [53, 68]:

1. За відношенням до організації.
2. За об'єктами вивчення.
3. За сферами діяльності.
4. За джерелами одержання.
5. За часом реалізації.

За ознакою відношення до організації виділяють дві групи конкурентних переваг: зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором [68, 74].

Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг за відношенням до організації

Зовнішні конкурентні переваги базуються на спроможності підприємства створювати більш значну цінність для споживачів своєї продукції.

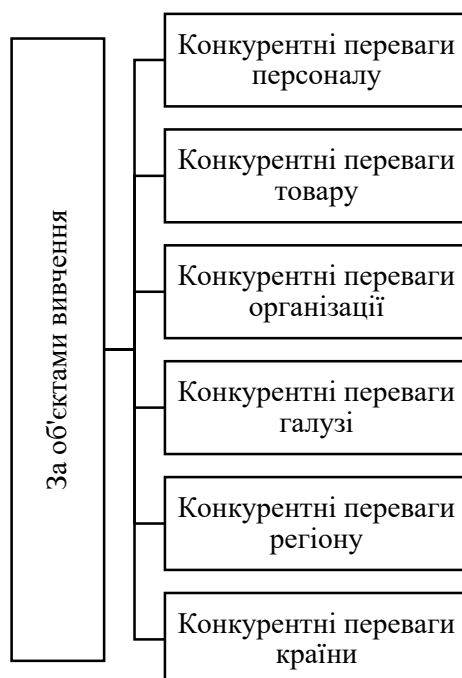
Зовнішні конкурентні переваги – це перевага у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця» через більш повне задоволення його потреби.

Ця конкурентна перевага дає можливість підприємству продавати товар по більш високій ціні порівняно з конкурентом, який не має цієї переваги [74].

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка забезпечується зростанням продуктивності праці.

Підприємство з внутрішньою конкурентною перевагою проявляє стійкість до зниження ціни продажу, внаслідок дій конкурентів.

За об'єктами вивчення конкурентні переваги поділяються на шість груп, кожна з яких має велике значення у зміцненні позиції підприємства на ринку (рис. 1.2).



Джерело: розроблено автором [68, 74].

Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг за об'єктами вивчення

Персонал займає особливе місце в організації, тому що без його участі не можуть бути досягнені цілі та виконані поставлені завдання.

Вчені- економісти поділяють конкурентні переваги персоналу умовно на дві групи [33, 68]: спадкові та набуті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Конкурентні переваги персоналу

Вид конкурентної переваги	Складові компоненти
Спадкові	1. Загальні здібності: обдарованість, талант, геніальність, здатність до даного виду діяльності тощо 2. Темперамент. 3. Характер. 4. Вольові якості. 5. Фізичні дані тощо.
Набуті конкурентні переваги	1. Ділові якості: знання, вміння, навички. 2. Інтелігентність. 3. Рівень культури. 4. Спрямованість особистості, рівень збалансованості особистих та організаційних цілей. 5. Ставлення до праці, колег, клієнтів, проблем організації. 6. Рівнемоційності. 7. Витримка. 8. Комунікабельність. 9. Організованість. 10. Цілеспрямованість. 11. Відповідальність.

Джерело: розроблено автором

На думку дослідників, характеристики персоналу стають конкурентними перевагами в тому випадку, якщо вони відповідають специфіці діяльності організації, її місії, стратегії, визначеним цілям та завданням.

Товар – це продукт праці персоналу організації, який наділений певними цінностями та призначений для пропозиції споживачам та реалізації.

Конкурентними перевагами товару є:

1. Якість товару – це набір властивостей, які дають можливість задовольнити певну потребу споживача [26].

Показниками якості товару є [20]:

- 1) функціональні характеристики: продуктивність, конструктивні особливості тощо;
- 2) надійність: безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність тощо;

- 3) технологічність – ресурсомісткість, яка характеризує ступінь споживання енергетичних, матеріальних ресурсів тощо;
 - 4) гігієнічність та безпечність;
 - 5) ергономічність: дизайн, колір, розмір тощо;
 - 6) Відповідність визначеним нормам та стандартам;
 - 7) Екологічність.
2. Ціна товару, яка визнається споживачем вигідною та складається в результаті дотримання режиму економії на підприємстві, високого рівня уніфікації, використання сучасних технологій.
3. Витрати на споживання товару – менші ніж у конкурентів.
4. Рівень сервісу товару: технічне обслуговування, гарантія, установка, забезпечення комплектуючими, оперативність виконання замовлення тощо.

Галузева конкурентна перевага – це можливість підприємств галузі досягати переважного становища на ринку, міцність у боротьбі з усіма силами конкуренції (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Конкурентні переваги галузі

Види конкурентних переваг	Складові елементи
Внутрішні	1. Висока потреба в продукції галузі. 2. Оптимальний рівень концентрації, спеціалізації, кооперації в галузі. 3. Конкурентоспроможні постачальники. 4. Високий рівень нововведень. 5. Ексклюзивність продукції галузі.
Зовнішні	1. Високий рівень конкурентоспроможності країни. 2. Активна державна підтримка підприємництва: кредитування на вигідних умовах; стабільні та прийнятні для підприємництва податки. 3. Якісне нормативно-правове регулювання підприємництва. 4. Високий рівень розвитку науково-технічного прогресу. 5. Доступ до дешевих ресурсів. 6. Відсутність корупції. 7. Низький рівень монополізації ринку. 8. Сприятливі кліматичні та географічні умови.

Джерело: розроблено автором [68].

До конкурентних переваг країни належать [22, 68]:

- великі обсяги витрат з державного бюджету на науково-дослідні, проектно- конструкторські роботи;
- значні вкладення в розвиток людини (на освіту, охорону здоров'я, соціальну допомогу);
- стабільність політичної, правової системи країни;
- висока тривалість життя;
- висока ефективність використання ресурсів;
- оптимальний експорт;
- низький рівень інфляції;
- наявність природних ресурсів і сприятливий клімат, вигідне географічне положення країни;
- значна кількість конкурентоспроможних фірм;
- конкурентоздатність трудових ресурсів;
- гнучкість фінансової системи;
- динамічність внутрішнього ринку;
- висока освіченість населення країни; с
- сильна конкуренція у всіх сферах діяльності на основі знань;
- відкритість країни, високий рівень міжнародної інтеграції та кооперації;
- висока якість інфраструктури ринків і регіонів;
- низькі податкові, митні ставки;
- висока культура бізнесу в країні;
- високий рівень інформаційного забезпечення управління країною.

Конкурентні переваги забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Конкурентні переваги формують конкурентоспроможність країни, галузі, підприємства.

В теоретичних дослідженнях не має однозначного трактування сутності поняття «конкурентоспроможності» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Трактування поняття конкурентоспроможність підприємства в
дослідженнях науковців

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Василенко В. [14].	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Должанський І. [28].	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Кобиляцький Л. [36].	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Нємцов В. [51].	Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Покропивний С. [57].	Здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
Шершньова З., Оборська С. [79].	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Джерело: розроблено автором

Конкурентоспроможність товару та підприємства співвідноситься як частина та ціле [5].

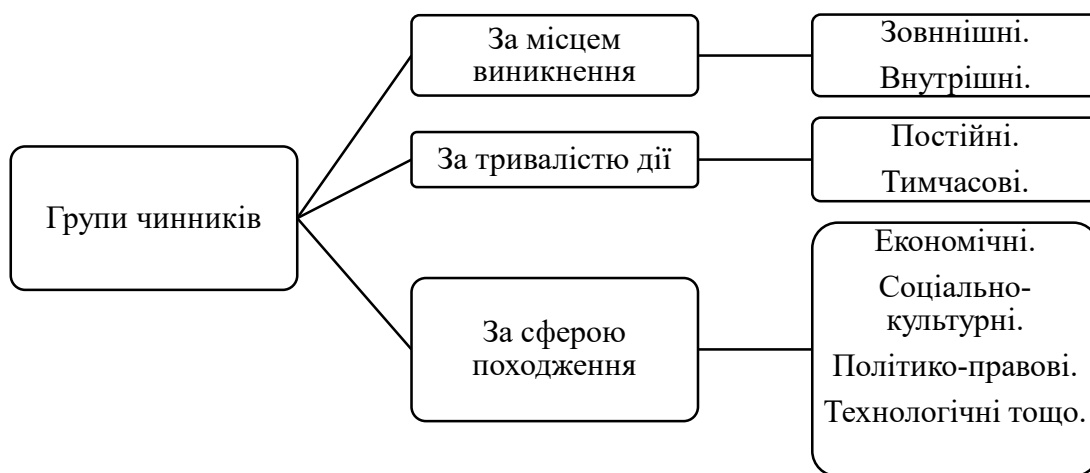
Кожне підприємство здійснює пошук шляхів зростання конкурентоспроможності.

Підвищити конкурентоспроможність підприємства можна двома способами: збільшення продажів і скорочення витрат [80]. Досвід показує, що є можливість підвищити ефективність поточних продажів, не вдаючись до масштабних інвестицій, за рахунок покращення характеристик продукції.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів.

1.2. Чинники забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства, методи їх дослідження

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом певних чинників (рис. 1.3).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.3. Чинники, що впливають на розвиток конкурентних переваг підприємства

Внутрішніми чинниками від яких залежить формування та розвиток конкурентних переваг підприємства є [21, 28]:

- сформована система менеджменту;
- рівень стратегічного управління та планування;
- орієнтація на маркетингову концепцію;

- ефективність застосування методів менеджменту: організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні;
- відповідність технологій вимогам науково-технічного прогресу;
- рівень організації процесу виробництва та його здатність задовольнити вимоги споживача щодо якості та ціни виробу;
- можливість досягнення економії за рахунок збільшення масштабу виробництва;
- вигідне розташування підприємства;
- доступ до кваліфікованої робочої сили та ринків сировини;
- високий рівень продуктивності праці;
- низька собівартість продукції;
- можливість швидкого виконання замовлень споживачів;
- ступінь задоволення додаткових потреб споживача;
- сприятливий імідж підприємства на ринку тощо.

Внутрішні чинники є найбільш важливими для розвитку конкурентних переваг, тому що вони формуються у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання.

До зовнішніх чинників, які впливають на розвиток конкурентних переваг підприємства можемо віднести:

- рівень нормативно-правового забезпечення господарської діяльності;
- рівень розвитку економічних зв'язків;
- стабільність політичної ситуації в державі;
- соціальні й економічні аспекти розвитку суспільства;
- розміщення продуктивних сил;
- загальний рівень науково-технічного прогресу;
- рівень конкуренції;
- наявність ресурсного забезпечення;
- наявність державних програм, які спрямовані на підтримку підприємництва тощо [32, 73, 76].

Зовнішні чинники формуються у макро- та мікросередовищах функціонування підприємства та створюють для його розвитку можливості чи загрози.

Більшість чинників, які впливають на розвиток конкурентних переваг підприємства характеризуються постійним впливом та визначають загальний рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Тимчасові чинники діють короткий період, змінюються, але їх вплив на розвиток конкурентних переваг підприємства може бути досить відчутним: підвищення рівня кредитних ставок, інфляційні зміни тощо.

Значний вплив на розвиток конкурентних переваг підприємства здійснюють чинники, які поділяються залежно від їхньої сфери походження:

1. Економічні: рівень безробіття, рівень інфляції, рівень відсотків кредитування, система оподаткування, вартість енергоресурсів тощо.
2. Соціально-культурні: вікова структура населення, рівень народжуваності та смертності, рівень доходів населення, рівень освіти, регіональні міграції населення, мовні та культурні традиції, норми поведінки, моралі тощо.
3. Політико-правові: рівень нормативного регулювання економічної діяльності, антимонопольне регулювання, рівень податкового регулювання, рівень корупції, трудове законодавство тощо.
4. Технологічні: рівень науково-технічного прогресу, рівень кваліфікації робочої сили, технологічні нововведення тощо.
5. Природно-географічні: забезпеченість енергією, забезпеченість матеріальними ресурсами, рівень забруднення довкілля тощо [35, 72, 75].

Розвиток конкурентних переваг підприємства здійснюється з врахуванням впливу перерахованих чинників через:

- розширення номенклатури продукції;
- введення інновацій у виробничий процес;
- товарне оновлення;
- покращення якості виготовленої продукції;
- зниження собівартості;

- підвищення продуктивності праці;
- розбудову широкої мережі оптових посередників: дистриб'юторів, дилерів;
- зниження витрат щодо реалізації;
- покращення сервісного обслуговування споживачів;
- пришвидшення доставки товарів до споживачів;
- зростання маркетингових зусиль: реклами, стимулювання просування товарів тощо;
- покращення інформаційного забезпечення менеджменту;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- вдосконалення менеджменту;
- покращення іміджу підприємства на ринку [40, 63, 69].

Конкурентні переваги підприємства досліджуються задля визначення його стратегії та для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо поточної діяльності.

Узагальненим методом дослідження, який характеризується наочністю та однозначністю результатів є інтегральний, який показує відносну конкурентоспроможність товару та показник ефективності господарської діяльності, яким може бути рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середня норма рентабельності [43, 46].

Якщо значення показника дорівнює 1, то це означає, що конкурентні переваги досліджуваного підприємства відповідають конкурентним перевагам підприємства на основі якого проводиться порівняльний аналіз.

Якщо значення розрахованого показника менше 1, то досліджуване підприємство має гірші конкурентні переваги, якщо показник є більшим 1, то конкурентна позиція досліджуваного підприємства є кращою [44, 66].

Науковець Л. Б. Артеменко, на основі проведених досліджень дає класифікацію методів вивчення конкурентоспроможності підприємства за шістьма ознаками [2] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група методів
За способом оцінювання	Якісні. Кількісні.
За способом зображення кінцевого результату	Матричні. Графічні. Індексні. Аналітичні. Комплексні. Логістичні.
За можливістю прийняття управлінських рішень	Поточні. Стратегічні.
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні. Експертні.
Залежно від об'єкта оцінювання	Оцінка конкурентоспроможності персоналу, організації, продукції.
Залежно від мети оцінювання	Визначення конкурентних переваг, позиціонування у групі, динаміка позицій у групі.

Джерело: [2].

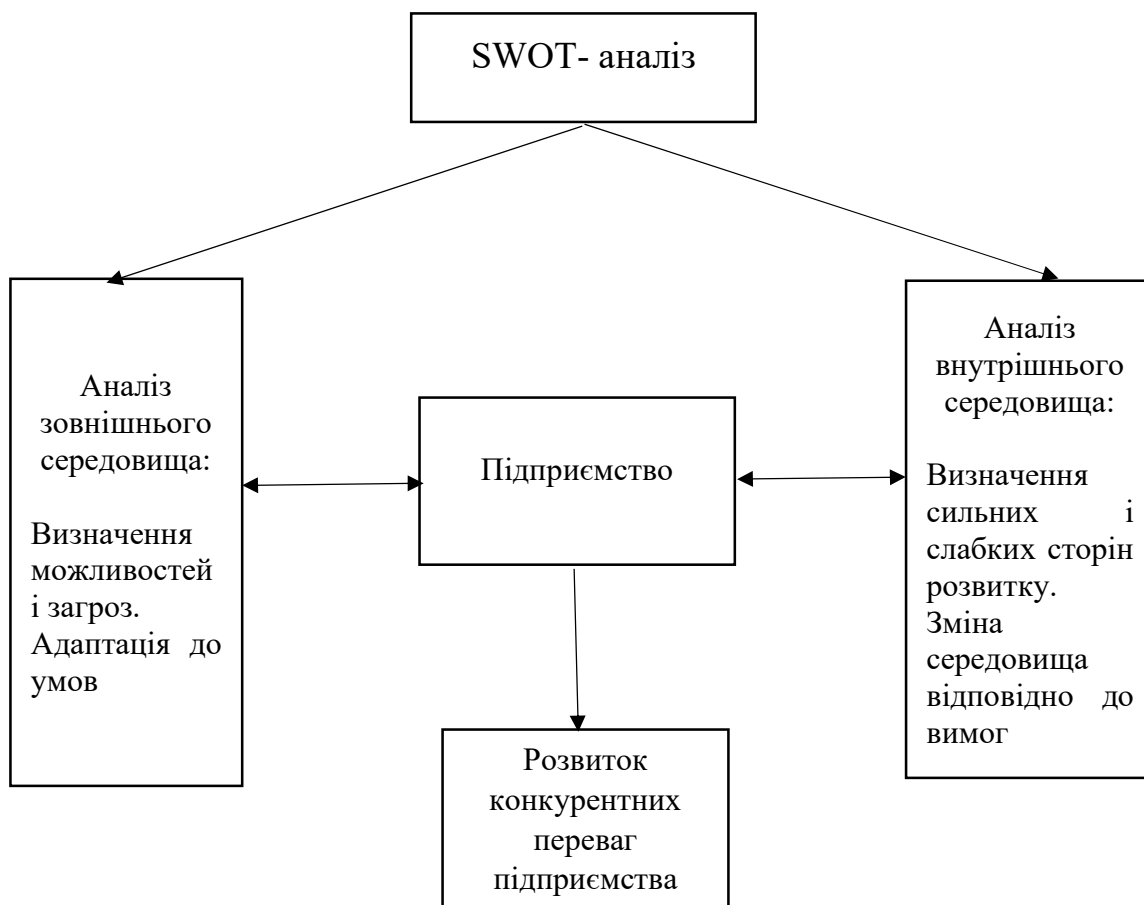
Найбільш відомими технологіями оцінювання рівня розвитку конкурентних переваг підприємства, які визначають його конкурентоспроможність є: модель М. Портера; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); прогнозування; SPACE – аналіз; СОП – аналіз; методика бенчмаркінгу [2, 10, 13, 20, 45, 67].

Модель М. Портера спрямована на дослідження конкуренції в галузі, вивчення чинників, під впливом яких формується конкурентне середовище.

Знання умов конкуренції допомагає менеджерам обрати правильну стратегію, яка сприятиме розвитку конкурентних переваг підприємства.

Модель М. Портера визначає, що розвиток конкурентних переваг підприємства можливий при правильному визначенні ключових галузевих факторів, які визначають перспективи зростання його рентабельності та якісній оцінці сильних та слабких сторін внутрішнього середовища суб'єкта господарювання [47, 48].

SWOT- аналіз – це комплексний аналіз, який дає можливість оцінити загрози та можливості, які формуються у зовнішньому середовищі у взаємозв’язку із сильними та слабкими сторонами діяльності організації, що дасть можливість зрозуміти шляхи розвитку її конкурентних переваг (рис. 1.4).

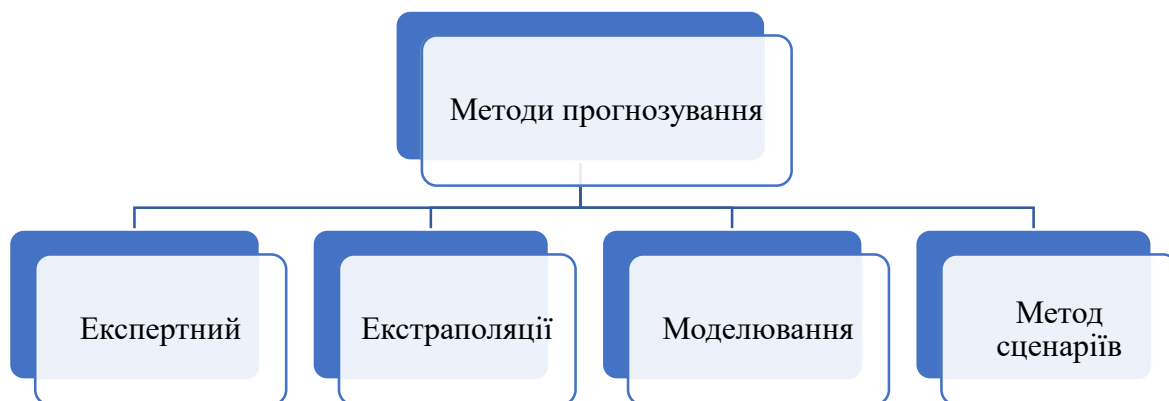


Джерело: розроблено автором

Рис. 1.4. Елементи SWOT- аналізу підприємства

SWOT- аналіз дає можливість менеджерам прийняти обґрунтовані рішення щодо розвитку конкурентних переваг, опираючись на інформацію про умови зовнішнього середовища та ув’язавши її із станом підприємства.

Методика прогнозування сприяє вибору альтернативних напрямків розвитку конкурентних переваг підприємства в майбутньому через використання спеціальних методів [33, 41] (рис. 1.5).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.5. Методи прогнозування розвитку конкурентних переваг підприємства

В основі експертних методів – знання та досвід фахівців, які оцінюють ситуацію на ринку, прихильність споживачів до продукції підприємства, організації збутової мережі.

Результатом експертних методів є надання рекомендацій щодо розвитку конкурентних переваг підприємства.

Методи екстраполяції базуються на перенесенні тенденцій минулого на події майбутнього, тобто висновки щодо закономірностей розвитку в минулому допомагають прийняти оптимальні рішення щодо формування та розвитку конкурентних переваг в майбутніх періодах.

Позитив методів моделювання в тому, що даний підхід допомагає змодельовати ситуацію в якій відбувається розвиток конкурентних переваг, сприяє у визначенні ефективної стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Метод сценаріїв базується на описі подій майбутнього, які можуть призвести до певного результату. Даний метод передбачає розробку трьох сценаріїв розвитку конкурентних переваг підприємства: песимістичного, реального та оптимістичного.

Таким чином, метод прогнозування дає можливість менеджерам зрозуміти ситуації майбутнього в яких відбуватиметься розвиток конкурентних переваг, зрозуміти логіку прийняття оптимальних управлінських рішень, які позитивно вплинуть на даний процес.

Методи SPACE – аналізу, СОП – аналізу дають можливість проаналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Метод SPACE – аналізу для оцінювання розвитку конкурентних переваг підприємства використовує:

1. Фінансові можливості підприємства:

- виробничі витрати;
- стабільність отримання прибутку;
- рентабельність активів;
- ліквідність;
- ділова активність;
- структура дебіторської та кредиторської заборгованості;
- фінансова незалежність.

2. Конкурентоспроможність підприємства на ринку:

- місткість ринку;
- частка підприємства на ринку;
- відносна частка ринку стосовно трьох найбільших конкурентів;
- відносна частка ринку стосовно лідера;
- номенклатура продажу;
- рентабельність продажу;
- датність застосовувати маркетингові засоби для просування товару на ринок.

3. Привабливість та стабільність галузі:

- привабливість галузі;
- ступінь застосувань інновацій;
- вплив сезонних коливань на стан галузі;
- рівень рентабельності;

– тривалість та стадія життєвого циклу галузевого ринку.

Результатом застосування методу SPACE – аналізу є визначення стратегічного становища підприємства, що зумовлене сформованими конкурентними перевагами підприємства та визначення стратегічних підходів до розвитку конкурентних переваг.

Метод СОП-аналізу передбачає оцінку конкурентних переваг підприємства за 16 показниками, які формуються в чотири розділи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Показники стратегічного оцінювання розвитку
конкурентних переваг підприємства за методом СОП-аналізу

№ з/п	Розділ аналізу	Показник оцінювання
1.	Загальна оцінка підприємства	Структура підприємства. Корпоративна культура. Стиль керівництва вищого рівня управління. Стиль керівництва середньої та низової ланки управління.
2.	Ресурси підприємства	Фінансові ресурси. Технологічні ресурси. Інформаційні ресурси та комунікації. Трудові ресурси.
3.	Знання	Фінансів. Клієнтів. Конкурентів. Галузі і особливостей бізнесу.
4.	Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей розвитку конкурентних переваг	Фінансова стратегія. Маркетингова стратегія. Виробнича стратегія. Упровадження планів.

Джерело: розроблено автором

Кожен показник оцінюється за п'ятибальною шкалою та визначається середній показник стратегічної оцінки конкурентних переваг підприємства. Показник стратегічної оцінки поточного року порівнюється з показником

минулого періоду та визначаються заходи щодо покращення розвитку конкурентних переваг.

Метод бенчмаркетингу базується на порівняльному аналізі конкурентних переваг підприємства з конкурентними перевагами підприємств-конкурентів.

Бенчмаркетинг проводиться з метою скорочення виробничих витрат, зростання ефективності виробничих та збутових процесів, вдосконалення підходів до управління [68].

Важливість даного метода в тому, що підприємство не випускає з поля зору своїх конкурентів, відслідковує розвиток їхніх конкурентних переваг, розробляє заходи щодо збереження власної позиції на ринку та її покращення за рахунок розвитку власних конкурентних переваг.

Таким чином, проведені нами дослідження показали, що конкурентні переваги підприємства формуються та розвиваються під впливом чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Щоб не втратити конкурентні позиції на ринку та розвивати конкурентні переваги необхідно вивчати поведінку чинників середовища за допомогою спеціальних методів та моделей, які дають менеджменту інформацію для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо вдосконалення конкурентних переваг.

1.3. Особливості формування та забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

Підприємства роздрібної торгівлі являються кінцевою ланкою в ланцюгу господарських зв'язків у процесі товароруху від виробника до споживача [20, 30].

Роздрібна торгівля – це підприємницька діяльність, пов'язана зі збутом товарів і послуг кінцевим споживачам, орієнтуючись на запити і переваги покупців з метою отримання прибутку [9].

Конкурентне середовище в якому працюють підприємства роздрібної торгівлі є досить насиченим, тому для міцної позиції на ринку їм необхідно розвивати свої конкурентні переваги.

Процес формування та розвитку конкурентних переваг роздрібної торгівлі тісно пов'язаний із функціями, які вона виконує:

1. Забезпечення реалізації маркетингової стратегії підприємства.
2. Визначення потреби в товарах і формування асортименту товарів і набору послуг, які надаються покупцям.
3. Надання інформації покупцям про товари через засоби реклами та торговий персонал.
4. Організація та розрахунки за поставки товарів.
5. Збереження, маркування товарів, визначення цін, розміщення у торговельних приміщеннях тощо.
6. Надання допомоги іншим учасникам товароруку щодо проведення маркетингових досліджень.
7. Завершення укладених угод в каналах товароруку.
8. Реалізація принципів політики кредитування покупців.
9. Надання додаткових послуг покупцям [9, 20, 30].

Особливості функціонування роздрібної торгівлі вплинули на формування її характерних рис:

- орієнтація на локальний ринок;
- значна кількість конкурентів;
- потреба постійного вдосконалення розвитку роздрібної мережі;
- умови конкурентного середовища вимагають ретельного ставлення до розробки товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики;
- великі витрати на оформлення торговельних приміщень, рекламу, інші засоби просування товару;
- високі вимоги до рівня кваліфікації торгового персоналу;
- конкуренція між роздрібними підприємствами відбувається лише на рівні товарів, якими вони торгують [17].

Для того, щоб вижити в конкурентній боротьбі, завданням підприємств роздрібної торгівлі є формування та забезпечення розвитку таких конкурентних переваг:

1. Вигідне місцерозташування, що передбачає близькість до споживача.
2. Зручність транспортного сполучення.
3. Оптимальний режим роботи.
4. Дотримання санітарних норм та правил торгівлі.
5. Асортимент товарів має відповідати попиту споживачів за широтою, глибиною, насиченістю, гармонійністю.
6. Високий ступінь оновлення асортиментних позицій.
7. Застосування сучасних методів торгівельного обслуговування покупців.
8. Використання сучасних, зручних для покупців методів розрахунку за придбані товари.
9. Високий рівень культури обслуговування покупців.
10. Організація післяпродажного обслуговування та надання додаткових послуг [17, 52].

Дослідники Г. Осовська та О. Осовський конкурентними перевагами роздрібного торгівельного підприємства вважають:

1. Здатність зробити процес покупки цікавим для покупця, адже покупці приходять до магазину не лише придбати товар, але й отримати позитивні емоції.
2. Досягнення оптимального поєднання ціни та якості, тому що ціна не є вирішальним чинником забезпечення успішної торгівлі.
3. Використання принципу розгрупування товарів по площі роздрібного торгівельного підприємства, що підвищить ефективність покупок та сподобається покупцю.
4. Розуміння цінності спілкування із споживачем: торговий персонал має бути кваліфікованим та чемним.
5. Здатність зробити акцент на унікальності товару. Споживача приваблює оригінальність товарної пропозиції [52].

Таким чином, проведені дослідження конкурентних переваг роздрібних торгівельних підприємств підводять до висновку, що в процесі забезпечення розвитку конкурентних переваг необхідно враховувати, що роздрібні торгівельні підприємства зорієнтовані на кінцевих споживачів.

Роздрібна торгівля є галуззю економіки, яка найбільш чутлива щодо потреб споживача, особливо, якщо роздрібні торгівельні підприємства спеціалізуються на продажі продуктових товарів та товарів першої необхідності.

В роздрібних торгівельних підприємствах конкурентною перевагою має бути торговий персонал, тому що від якості його роботи залежить вибір споживачем магазину для придбання товару.

Вибір споживачем роздрібного підприємства для здійснення покупки впливає на основні показники господарської діяльності суб'єкта підприємництва: дохід від реалізації товарів та прибуток.

РОЗДІЛ 2

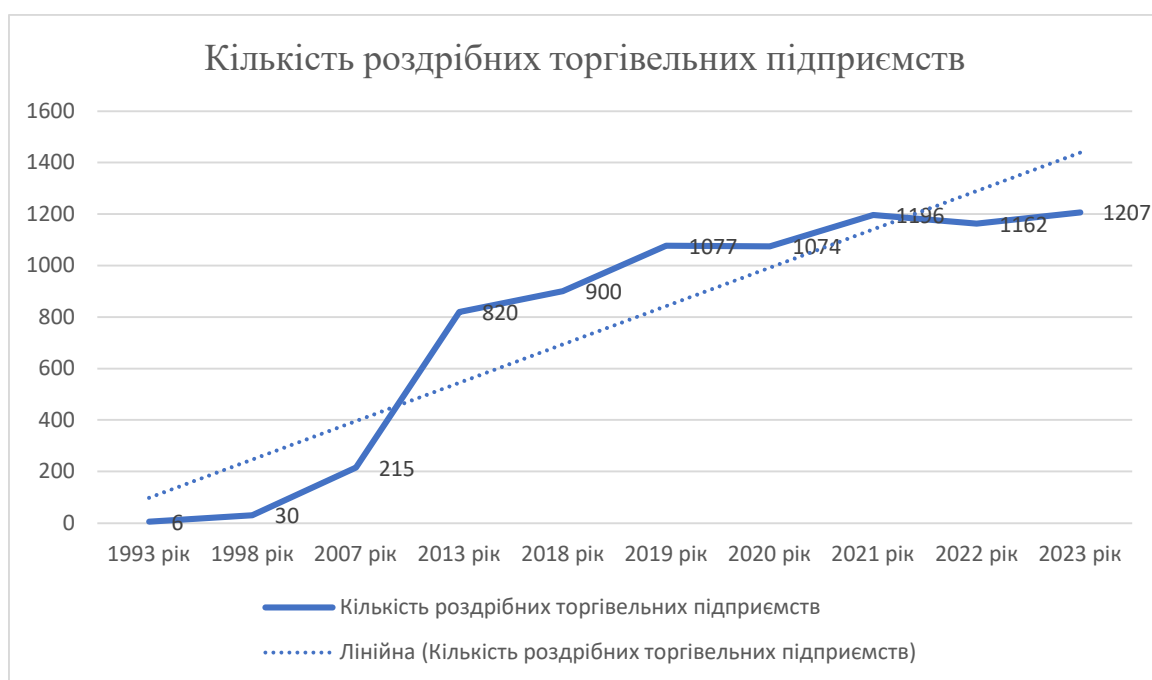
ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «АТБ-маркет» – роздрібне торгівельне підприємство, найбільша мережа України, що динамічно розвивається та належить корпорації «АТБ».

Роздрібна мережа «АТБ» почала розвиватися з 1993 року в місті Дніпро, на початку своєї діяльності налічувала шість магазинів.

Динаміку розвитку роздрібної мережі ТОВ «АТБ» ілюструє рис. 2.1.



Джерело: [3, 64].

Рис. 2.1. Динаміка розвитку роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет» за 2018-2023 роки

З даних рисунку 2.1. бачимо, що за 30 років діяльності на вітчизняному ринку, роздрібна мережа ТОВ «АТБ-маркет» зросла на 1181 роздрібне

торгівельне підприємство, що дало можливість йому сформувати сильну конкурентну позицію на ринку. У 2007 році ТОВ «АТБ-маркет» мало найбільшу роздрібну мережу, яка налічувала 215 одиниць [3].

До 2014 року роздрібна мережа ТОВ «АТБ-маркет» в основному розвивалася в Криму та в східній частині України. В результаті агресії росії в Крим та Донбас у 2014 році були нанесені збитки компанії в розмірі 7 млрд грн., втрачено 152 супермаркети та сучасний розподільчий центр [3, 4].

До 2022 року ТОВ «АТБ-маркет» свою стратегію розвитку роздрібною мережі почав реалізовувати в західних, центральних та південних областях України.

Станом на середину 2018 року в Києві було відкрито найбільшу кількість роздрібних торговельних точок ТОВ «АТБ-маркет» – 136 одиниць.

Повномасштабне військове вторгнення росії на територію України у лютому місяці 2022 року завдало ТОВ «АТБ-маркет» значних збитків – сотні розбитих магазинів, розкрадені та захоплені складські комплекси та супермаркети на окупованих територіях.

Позитивною характеристикою ТОВ «АТБ-маркет» є здатність сконцентрувати зусилля на протистоянні труднощам, що допомагає їй відновлювати свій бізнес на звільнених від окупації територіях України та продовжує свій розвиток у мирних населених пунктах країни.

У військовий час роздрібна мережа ТОВ «АТБ-маркет» перейшла на особливий режим роботи, який визначився умовами військового стану, почала працювати у посиленому режимі, щоб безперебійно постачати продукти харчування та товари першої необхідності населенню у міста та селищах країни, допомагати військовим в зоні бойових дій продуктами харчування, засобами гігієни, військовим спорядженням, коштами на придбання дронів тощо [3].

Сприятливим чинником, який допомагає роздрібній мережі ТОВ «АТБ-маркет» вижити в складних сучасних умовах є те, що вона є структурним підрозділом корпорації «АТБ» (рис. 2.2).



Джерело: [3, 4].

Рис. 2.2. Структурні підрозділи корпорації «АТБ»

Організація «АТБ-маркет» зареєстрована як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) в Державному реєстрі підприємств, організацій України 19.07.1999 року, ідентифікаційний код 30487219 (додаток А).

Адреса реєстрації юридичної особи: 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40. Статутний капітал досліджуваного підприємства становить 9 930 148, 65 грн., який формується внесками п'яти засновників (додаток А).

Засновники та кінцеві бенефіціари ТОВ «АТБ-маркет» зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Засновники та кінцеві бенефіціари ТОВ «АТБ- маркет»

Засновники та бенефіціари підприємства	Статус	Внесок в Статутний капітал, грн.	Частка в Статутному капіталі, %
БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД	Засновник	2 780 441,60	28,00
СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД	Засновник	3 309 718,67	33,33
СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД	Засновник	2 780 441,60	28,00
Буткевич Геннадій Владиславович	Засновник Бенефіціар	530 269, 97	5,34
Єрмаков Євгеній Петрович	Засновник Бенефіціар	529 276,81	5,33
Карачун Віктор Іванович	Бенефіціар	0,00	0,00
Карачун Ірина Миколаївна	Бенефіціар	0,00	0,00
Всього		9 930 148, 65	100,00

Джерело : додаток А

Відповідно до Витягу з Державного реєстра, ТОВ «АТБ-маркет» може здійснювати оптову, роздрібну торгівлю продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами, займатися виробництвом хліба, хлібобулочних виробів, кондитерських виробів, тортів і тістечок, проводити діяльність ресторанів, надавати послуги мобільного харчування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Види економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Код економічного виду діяльності	Найменування виду економічної діяльності
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
46.34	Оптова торгівля напоями
46.35	Оптова торгівля тютюновими виробами
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Джерело: додаток А

ТОВ «АТБ-маркет» є платником таких податків:

- податку на прибуток;
- податку на додану вартість;
- єдиного соціального внеску.

Досліджуване підприємство відноситься до групи великих платників податків: у 2021 році ним сплачено до державного бюджету податків на суму 14,7 млрд.грн., у 2022 році – 15,6 млрд. грн., у 2023 році – 215,7 млрд.грн., що є позитивним та свідчить про економічне значення даного підприємства для вітчизняної економіки.

ТОВ «АТБ-маркет» формує фінансову звітність відповідно до вимог Міжнародних стандартів та зобов'язане її оприлюднювати.

ТОВ «АТБ-маркет» проводить торгівлю тютюновими виробами та алкогольними напоями відповідно до Ліцензій на роздрібну торгівлю тютюновими виробами та Ліцензій на роздрібну торгівлю алкогольними напоями.

Партнерами ТОВ «АТБ-маркет» є:

- підприємство «Будівельний Інжиніринг «Рітейл –Девелопмент» за угодою з яким здійснюється будівництво та реконструкція приміщень магазинів;
- транспортне підприємство «Транс Логістик», яке виконує завдання транспортної логістики - здійснює доставку товарів у роздрібні торговельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет» по всій території України.

Транспортна компанія має понад 700 одиниць власних транспортних засобів, місячний пробіг яких становить більше 7 мільйонів кілометрів;

- вирішенням проблем складської логістики займається підприємство «Логістик юніон», яке має складських приміщень загальною площею 177 097 метрів квадратних.

Наявність партнерських стосунків між ТОВ «АТБ-маркет» та транспортним підприємством «Транс Логістик» у 2022-2024 роках дало можливість доставляти товари в роздрібні підприємства власної мережі по розроблених маршрутах швидко, своєчасно.

Завдяки застосуванню логістичних підходів до організації закупівель досліджуване підприємство отримувало економію на транспортних витратах, що сприяло формуванню нижчої роздрібної ціни на продовольчі товари та товари першої необхідності порівняно з конкурентами.

За проведеними дослідженнями щоденно в мережі ТОВ «АТБ –маркет» здійснюють покупки більше 3 мільйонів покупців.

Основним показником, який характеризує господарську діяльність ТОВ «АТБ-маркет» є чистий дохід від реалізації товарів, собівартість реалізації товарів та чистий прибуток.

Таблиця 2.3.

Показники господарсько-фінансової діяльності

ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2024 роки

млн.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	Зміни, %	2024 р.	Зміни, %	
					2024 р. / 2023 р.	2024 р./ 2022 р.
Чистий дохід від реалізації товарів	148 332, 87	181 089,67	22,1	208 905,30	15,4	40,8
Собівартість реалізації товарів	110 721,02	133 239,85	20,3	152 634,90	14,6	37,9
Валовий прибуток	37 611,85	47 849,82	27,2	56 270,40	17,6	49,6
Інші операційні доходи	1 196,65	1 125,91	-5,9	1 349,66	19,9	12,8
Інші операційні витрати	1 115,15	1 386,65	24,3	2 340,25	68,8	109,9
Адміністративні витрати	11 026,80	23 972,87	117,4	21 255,54	-11,3	92,8
Витрати на збут	22 040,99	23 012,91	4,4	28 844,97	25,3	30,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 625,56	603,29	-87,0	5 179,31	758,5	12,0
Інші фінансові доходи	409,85	914,34	123,1	905,86	-0,9	121,0
Фінансові витрати	1 648,71	1 708,40	3,6	1 853,78	8,5	12,4
Інші витрати	29,94	20,02	-33,1	86,71	133,1	189,6
Фінансовий результат до оподаткування	3 356,76	-210,78	-	4 144,68	-	23,5
Податок на прибуток	-829,07	-239,62	-	-1 045,30	-	26,1
Чистий прибуток	2 527,69	-450,40	-	3 099,38	-	22,6
Рентабельність, %	1,7	-	-	1,5	-	-0,2

Джерело: додатки Б, В, Г, Д, Е, Ж

Аналіз показників господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2024 роки показує, що у 20224 році чистий дохід від реалізації товарів порівняно з 2022 роком зріс на 40%, що є позитивним, собівартість реалізації

товарів за цей період зросла на 37,9 %, валовий прибуток від реалізації товарів зріс на 49,6 %, що є позитивною характеристикою.

Позитивно вплинуло на зростання фінансового результату у 2024 році порівняно з 2022 роком на 23,5 % збільшення інших операційних доходів – на 12,8 %, інших фінансових доходів – на 121 %. На зниження фінансового результату до оподаткування у 2024 році порівняно з 2022 роком вплинуло зростання інших операційних витрат на 109,9 %, адміністративних витрат – на 92,8 %, витрат на збут – на 30,9 %, фінансових витрат – на 12,4 %, інших витрат – на 186,9 %.

З аналізу динаміки чистого доходу від реалізації товарів по ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік порівняно з 2022 роком бачимо, що показник зріс на 22,1 %, у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 15,4 %, що є позитивним.

Зниження чистого доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком пов'язане із труднощами роботи підприємств роздрібної торгівлі в період військового стану, втратами ТОВ «АТБ-маркет» у Херсонській, Запорізькій, Харківській, Одеській, Полтавській областях де підприємства роздрібної торгівлі руйнуються від обстрілів окупантів, які здійснюються в глибину мирних територій.

Собівартість реалізованих товарів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 20,3 %, а у 2024 році поорівняно з минулим періодом на 14,6 %. З аналізу динаміки показників, які характеризують зміну чистого доходу та собівартості реалізованих товарів бачимо, що темпи зростання собівартості реалізації товарів були нижчими темпів зростання чистого доходу від реалізації товарів, що забезпечило досліджуваному підприємству отримання прибутку від реалізації товарів, який відповідно зростав у 2023 році порівняно з 2022 роком на 27,2 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 17,6 %.

У 2022 році ТОВ «АТБ-маркет» отримало чистого прибутку 2527,69 млн.грн., що позитивно характеризувало діяльність досліджуваного підприємства, проте у 2023 році результатом господарської діяльності був збиток в розмірі 450,40 млн. грн., що є негативним, у 2024 році підприємство покращило

свою діяльність та отримало чистого прибутку 3 099,38 млн. грн., що є позитивним.

Отримання збитку від господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет» у 2023 році стало наслідком значного зростання адміністративних витрат на 117,4 % порівняно з 2022 роком, інших операційних витрат – на 24,3 %.

Для отримання прибутку у 2024 році ТОВ «АТБ-маркет» розробив програму економії, наслідком втілення якої стало зниження адміністративних витрат на 11,3 % порівняно з 2023 роком.

Позитивним в роботі підприємства було зростання витрат на збут: так у 2023 році порівняно з 2022 роком показник витрат на збут зріс на 4,4 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 25,3 %, що вплинуло на формування позитивної динаміки чистого доходу від реалізації товарів у 2022- 2024 роках.

Аналіз показника рентабельності ТОВ «АТБ-маркет» за 2022- 2024 роки показав, що у 2022 році рентабельність підприємства становила 1,7 %, у 2023 році досліджуване підприємство мало збитки, а у 2024 році рентабельність була 1,5 %, що нижче показника 2022 року на 0,2 % та характеризує погіршення ефективності господарської діяльності.

Для розуміння ресурсного забезпечення та джерел їх формування по ТОВ «АТБ-маркет» проведемо аналіз активів та пасивів за 2022-2024 роки.

З аналізу балансу ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2024 роки бачимо, що валюта балансу характеризувалася тенденцію зростання порівняно з попередніми періодами: у 2023 році порівняно з 2022 роком показник зріс на 15,6 %, а у 2024 році порівняно із 2023 роком – на 14,83 % (табл.2.4).

Необоротні активи у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 6,64 %.

На такі зміни позитивно вплинуло зростання незавершених капітальних інвестицій на 1,46 %, основних засобів – на 7,71 %, інші види необоротних в цьому періоді знижувалися.

У 2024 році порівняно з 2023 роком ситуація навколо необоротних активів покращилася, дана група активів зросла на 12,87 %, що є позитивним та пов'язане із введенням в дію нових роздрібних торговельних підприємств.

Нематеріальні активи за цей період зросли на 162,64 %, незавершені капітальні інвестиції – на 8,63 %, основні засоби – на 13,16 %, що є позитивною характеристикою.

Таблиця 2.4.

Активи ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 -2023 роки

млн.грн.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	Зміни, %	2024 р.	Зміни, %
1.	Нематеріальні активи	101,95	57,68	-43,40	151,49	162,64
2.	Незавершені капітальні інвестиції	1755,08	1780,72	1,46	1934,41	8,63
3.	Основні засоби	20763,56	22365,28	7,71	25308,19	13,16
4.	Інвестиційна нерухомість	203,79	195,32	-4,16	194,59	-0,37
5.	Інші фінансові інвестиції	0,06	0,06	0,00	0,06	0,00
6.	Довгострокова дебіторська заборгованість	3,24	2,49	-23,15	2,13	-14,46
7.	Відстрочені податкові активи	273,89	234,03	-14,55	216,19	-7,62
	Усього необоротних активів	23101,57	24635,58	6,64	27807,06	12,87
1.	Запаси	8615,06	8370,14	-2,84	10671,53	27,50
	В тому числі:					
1.1.	Виробничі запаси	120,06	116,72	-2,78	371,84	218,57
1.2.	Товари	8495,00	8253,41	-2,84	10299,69	24,79
3.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,84	1,71	-7,07	1,80	5,26
4.	Дебіторська заборгованість за виданими авансами	460,86	419,86	-8,90	451,33	7,50
5.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	73,34	160,29	118,56	115,59	-27,89
6.	Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	369,33	355,84	-3,65	585,37	64,50
7.	Інша поточна дебіторська заборгованість	35,11	9,34	-73,40	4,43	-52,57
8.	Гроші та еквіваленти	8423,61	13515,62	60,45	14884,16	10,13
	Усього оборотних активів	17979,14	22832,80	27,00	26714,21	17,00
1.	Необоротні активи, утримані для продажу		19,56	0,00	9,13	-53,32
	Разом активи	41080,71	47487,94	15,60	54530,40	14,83

Джерело: додатки Б, Г, Е

У 2023 році порівняно з 2022 роком оборотні активи зросли на 27,0 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 17,0 %.

У 2023 році порівняно з 2022 роком позитивно вплинуло на збільшення активів зростання грошей, які є найбільш ліквідними активами на 60,45 % та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 118,56 %. Інші статті активів у 2023 році порівняно з 2022 роком характеризувалися зниженням. У 2024 році ситуація із активами покращилася: запаси зросли на 27,5 %, виробничі запаси – на 218,57 %, товари – на 24,79 %, гроші – на 10,13 %, що є позитивним.

Аналіз пасивів ТОВ «АТБ-маркет» за 2022-2024 роки визначає джерела формування активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Пасиви ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 -2023 роки

млн.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	Зміни, %	2024 р.	Зміни, %
Зареєстрований капітал	9,93	9,93	0,00	9,93	0,00
Нерозподілений прибуток	4970,32	4519,92	-9,06	5259,30	16,36
Усього власного капіталу	4980,25	4529,85	-9,04	5269,23	16,32
Інші довгострокові зобов'язання	8859,35	8672,40	-2,11	9109,09	5,04
Поточна кредиторська заборгованість:					
За довгостроковими зобов'язаннями	1983,35	2865,39	44,47	2905,42	1,40
За товари, роботи і послуги	13220,20	18232,76	37,95	22375,29	22,72
За розрахунками з бюджетом	681,24	471,26	-30,82	1385,48	194,00
За розрахунками зі страхування	93,54	148,65	58,92	203,35	36,80
За розрахунками з оплати праці	452,26	627,52	38,75	886,08	41,20
За одержаними авансами	41,01	116,81	184,83	139,72	19,61
За розрахунками з учасниками	5481,02	1242,03	-77,34	99,99	-91,95
Із внутрішніх розрахунків	2,24	4,36	94,64	5,39	23,62
Поточні забезпечення	760,04	1292,17	70,01	1268,38	-1,84
Інші поточні зобов'язання	4526,21	9284,72	105,13	10882,98	17,21
Всього поточна кредиторська заборгованість	27241,11	34285,68	25,86	40152,08	17,11
Разом пасиви	41080,71	47487,94	15,60	54530,40	14,83

Джерело: додатки Б, Г, Е

З аналізу даних таблиці 2.4 показує, що основними джерелами формування активів підприємства у 2022 -2024 роках був власний капітал: зареєстрований капітал не змінювався, нерозподілений прибуток у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 16,36 %. Отриманий прибуток був рефінансований в діяльність досліджуваного підприємства.

Кредитами банку ТОВ «АТБ-маркет» в аналізованому періоді не користувався.

Джерелом формування активів ТОВ «АТБ-маркет» були товарні кредити постачальників, які досліджуваному підприємству надавалися на 55- 60 днів, а середня оборотність товарів в магазинах – 25-30 днів [3].

За рахунок розриву між кількістю днів товарного кредиту постачальників та оборотністю товарів сформувався фінансовий ресурс для розвитку підприємства.

Чисельність працівників в ТОВ «АТБ-маркет» у 2022-2024 роках характеризувалася зростанням (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Показники, що характеризують використання трудових ресурсів
ТОВ «АТБ-маркетт» за 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	Зміни, %	2024 р.	Зміни, %
Чисельність працівників, осіб	48872	44094	-9,78	46084	4,51
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, млн.грн.	148 332, 87	181 089,67	22,10	208 905,30	15,36
Продуктивність праці, млн.грн/ осіб	3,04	4,11	35,20	4,53	10,22
Витрати на оплату праці, млн.грн.	16017,79	29231,59	82,49	28790,48	-1,51
Середньомісячна заробітна плата, грн.	27312,49	55244,84	102,27	52061,60	-5,76

Джерело: додатки Б, В, Г, Д, Е, Ж

З аналізу показників, які характеризують використання трудових ресурсів у 2022-2024 роках бачимо, у 2023 році порівняно з 2022 роком чисельність працівників досліджуваного підприємства зменшилася на 9,78 %, проте чистий дохід від реалізації в цьому періоді зріс на 22,1 %, витрати на оплату праці – на 82,49 %, продуктивність праці – на 35,20 %, середньомісячна заробітна плата – на 102,27 %, що є позитивним.

Негативно характеризує ефективність використання трудових ресурсів те, що витрати на оплату праці та середньомісячна заробітна плата зростали більш високими темпами ніж продуктивність праці персоналу.

У 2024 році показники ефективності використання трудових ресурсів порівняно з 2023 роком покращилися: продуктивність праці зросла на 10,22 %. У 2024 році витрати на оплату праці знизилися на 1,51 %, середньомісячна заробітна плата – на 5,76 %. Розмір мінімальної заробітної плати у 2024 році становив 8000 грн., середньомісячна заробітна плата по досліджуваному підприємству перевищувала затверджений мінімум у 6,5 разів.

Таким чином, проведені дослідження показують, що ТОВ «АТБ-маркет» є сучасним роздрібним торгівельним підприємством, яке має міцну конкурентну позицію на вітчизняному ринку.

ТОВ «АТБ-маркет» в результаті військової агресії втратило свої активи, проте підприємство зуміло втриматися на ринку, його господарська діяльність у 2022-2024 роках характеризувалася зростанням чистого доходу від реалізації товарів, надання послуг.

Позитивним є те, що у 2022 році та у 2024 році ТОВ «АТБ-маркет» мало прибуток, діяльність в цих періодах була рентабельною.

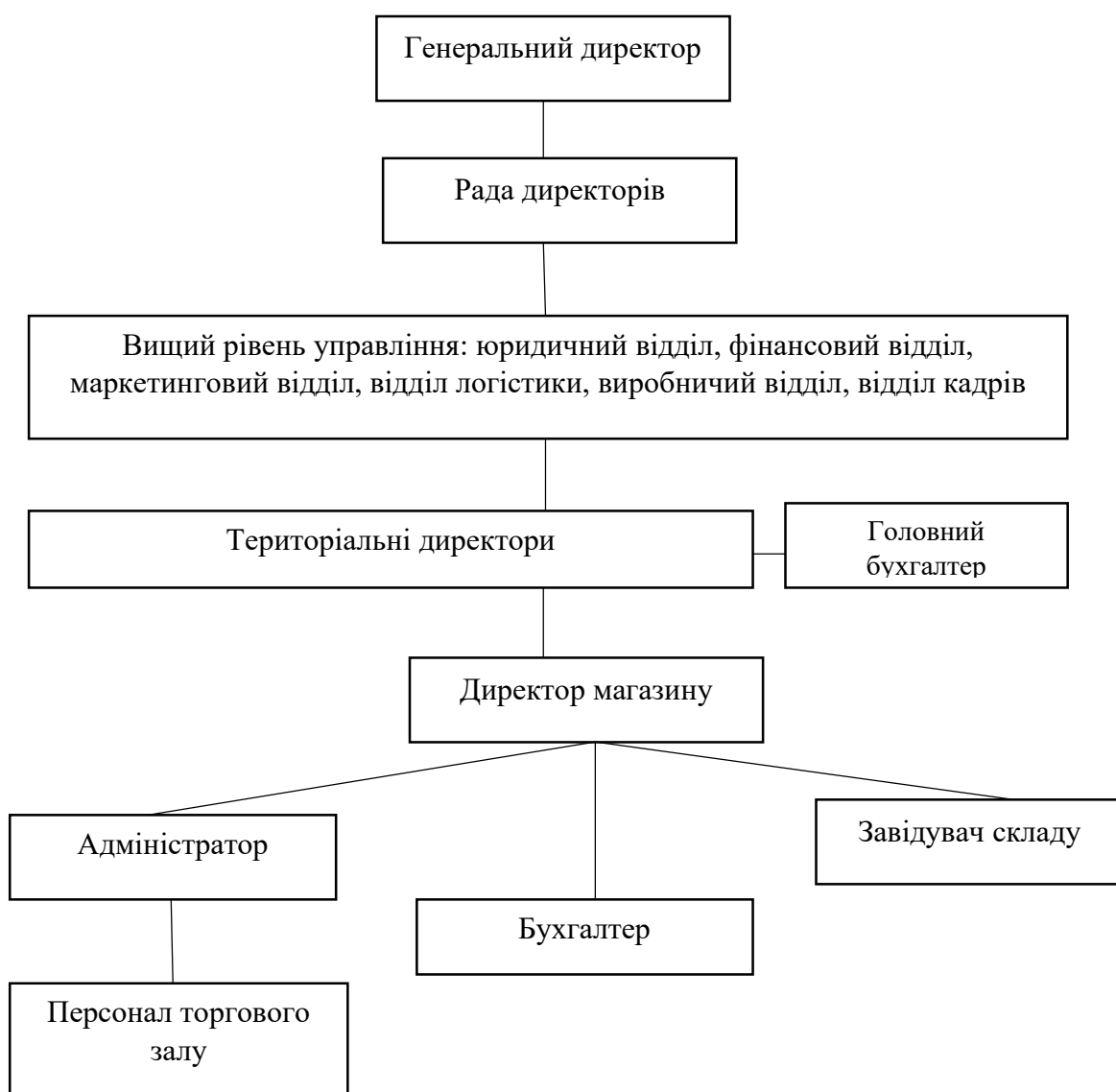
Досліджуване підприємство у 2024 році порівняно з 2023 роком наростило обсяги реалізації товарів та збільшило продуктивність праці персоналу на 10,22 %, що є позитивним.

Середньомісячна заробітна плата працівників в цілому по організації є досить високою, перевищує рівень мінімальної заробітної плати, що можна характеризувати позитивно.

2.2. Забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет»

Формування та розвиток конкурентних переваг роздрібних торгівельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет» в значній мірі залежить від якості менеджменту компанії, здатності управлінців правильно розробити загальну та конкурентні стратегії, визначати цілі та завдання.

Організаційна структура управління досліджуваним підприємством представлена на рис. 2.3.



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет»

Результати господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет» на ринку свідчать про високий рівень управлінської діяльності компанії. Час показав, що стратегічні управлінські рішення в компанії були прийняті правильно та сприяли формуванню її конкурентних переваг на ринку. Насамперед успішними були управлінські рішення щодо вибору формату роздрібного торговельного підприємства – це м'який дискаунтер з середньою торговою площею 500-600 кв.м., вузьким асортиментом товарів, високими продажами на один квадратний метр та швидким обігом товарів [38].

Мережа магазинів ТОВ «АТБ-маркет» формувалася на основі підходів до роботи німецької мережі Lidl, що позитивно характеризує вищий рівень менеджменту компанії АТБ, який зумів проаналізувати європейський досвід створення роздрібних торговельних мереж та ризикнув запровадити його на вітчизняному ринку.

Роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» розвинулася із регіональної – розташування магазинів в місті Дніпро, потім в Криму та в східних областях України, до мережі національного рівня – на сьогодні мережа досліджуваного підприємства присутня у 22 областях України.

Загальною стратегією розвитку роздрібною торговельною мережі ТОВ «АТБ-маркет» є стратегія розвитку, конкурентною стратегією – стратегія лідера.

Позитивно характеризує менеджмент досліджуваного підприємства обрана фінансова стратегія, яка передбачає фінансування діяльності компанії не за рахунок кредитів, а на основі власного капіталу та товарного кредиту постачальників.

Позитивним є те, що протягом довготривалого перебування на ринку компанія ТОВ «АТБ-маркет» демонструє позитивну динаміку нарощування доходу, прибутку.

Для ефективної роботи роздрібних торговельних підприємств, ТОВ «АТБ-маркет» застосовує логістичні підходи до постачання товарів, організації складських робіт, що впливає на собівартість реалізації, дає можливість формувати в магазинах низькі ціни.

Дослідницька компанія GT Partners Ukraine у 2023 році провела оцінку розвитку 185 вітчизняних мереж продуктових магазинів та визначила топ-10 гравців на ринку продовольчих товарів України за кількістю працюючих магазинів [65] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Найближчі конкуренти компанії АТБ за кількістю працюючих
магазинів у 2023 році

№ з/п	Компанія	Мережі	Кількість торгових точок		Приріст, %	У 2023 р. кількість	
			2023 р.	2022 р.		відкритих магазинів	областей покриття
1	АТБ	АТБ, АТБ-express	1207	1162	3,9	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash& Carry, Le Silpo, THRASH, Foodpod	768	717	7,1	53	22
3	МХР	М'ясомаркет	269	225	19,6	76	22
4	Volwest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	259	249	4,0	22	19
5	Аритейл	Коло	238	221	7,7	19	2
6	Клевер Сторс	Сім23, Сімі	234	167	40,1	70	5

Джерело: додаток 3

З даних таблиці 2.6 бачимо, що ТОВ «АТБ-маркет» є лідером серед вітчизняних мереж магазинів, які продають продовольчі товари. Її ринкова частка є досить високою та становить 25-30 % [3].

Компанія АТБ має найбільш розвинену мережу магазинів, яка на кінець 2023 р. налічувала 1207 одиниць, що більше загальної кількості магазинів найближчого конкурента – компанії Fozzy Group на 57,2 %. На кінець 2021 року, перед повномасштабним вторгненням ТОВ «АТБ-маркет» налічувала 1316 магазинів у 24 областях України [3]. Повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року призвело до втрати компанією магазинів, складських комплексів, товарів, які опинилися на окупованих територіях.

По покриттю території областей України компанія АТБ має лише два конкуренти, які досягли її рівня – це компанії Fozzy Group та МХР. Якщо до повномасштабного вторгнення компанія АТБ відкривала роздрібні підприємства у містах, то на сучасному етапі вона обрала стратегію відкриття магазинів у невеликих містечках та селищах.

Отже, аналіз дає можливість зробити висновок, що однією із конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» є масштабування діяльності, яке передбачає досягнення переваги над конкурентами щодо кількості роздрібних торговельних підприємств та територіальне покриття ними території України.

Конкурентною перевагою роздрібного торговельного підприємства вважається вигідне місце розташування у населеному пункті.

Аналіз місць розташування роздрібних підприємств ТОВ «АТБ-маркет» у місті Біла Церква дає можливість зробити висновок, що досліджувана компанія притримується принципу розміщення торговельних підприємств у вигідних для споживачів місцях. У м. Біла Церква налічується 15 роздрібних торговельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет», які розташовані в усіх мікрорайонах міста, один супермаркет нового типу знаходиться в центральній частині міста, біля парку розваг та центральної транспортної магістралі до якої прив'язані ще сім супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет», два з яких є нового типу (додаток І).

Найближчий конкурент ТОВ «АТБ-маркет» компанія Fozzy Group представлена у м. Біла Церква такими мережами:

1. Сільпо – налічує три магазини.
2. Фора – два магазини.
3. THRASH – два магазини (додаток К).

Отже, найближчий конкурент ТОВ «АТБ-маркет» у місті Біла Церква представлений вісьмома роздрібними торговельними підприємствами, що на 47 % менше кількості магазинів досліджуваного підприємства.

Проведені нами дослідження показують, що ТОВ «АТБ-маркет» має конкурентні переваги щодо місця розташування роздрібних торговельних

підприємств, оскільки застосований принцип масштабування, що дає можливість територіально охопити місто.

Позитивною характеристикою місцезнаходження магазинів ТОВ «АТБ-маркет» є те, що вони максимально наближені до місць проживання, роботи, навчання, відпочинку споживачів, що створює умови для швидкого та зручного доступу жителів до досліджуваної мережі.

Конкурентною перевагою ТОВ «АТБ-маркет» є прояв поваги до покупців, бажання зробити відвідування магазинів компанії зручним та приємним. Для покращення функціональних характеристик роздрібних торговельних підприємств було прийняте рішення щодо перебудови частини магазинів на більш сучасні супермаркети, які мають екстер'єр чорного кольору, просторі площі, розширений асортимент товарів.

Головні відмінності нових форматів маркетів роздрібної торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» – це зростання швидкості обслуговування споживачів, розширений асортимент товарів, нетипові для дискаунтера товари цінової категорії «середній плюс».

На початок 2021 року частка магазинів нового формату становила 35 % від загальної чисельності [3], що дало можливість підвищити рівень обслуговування покупців, вплинуло на швидкість здійснення покупки та на зростання доходу компанії від реалізації товарів.

Дії компанії спрямовані на підкреслення власного прагнення до змін, до розвитку здійснюються з метою впливу на споживача та формування позитивних характеристик іміджу ТОВ «АТБ-маркет» як підприємства, що рухається вперед.

ТОВ «АТБ-маркет» використовував різні зразки логотипів:

Логотип 1992-2002 років – це логотип перших роздрібних підприємств мережі ТОВ «АТБ-маркет» (рис. 2.4).



Джерело: [42]

Рис. 2.4. Логотип роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет» 1992-2002 років

У 2002-2018 роках в мережі ТОВ «АТБ-маркет» почали використовувати новий логотип, який застосовується дотепер в магазинах з біло-голубим забарвленням в екстер'єрі (рис. 2.5).



Джерело: [42]

Рис. 2.5. Логотип роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет» 2002-2017 років

Логотип нового зразка мережі ТОВ «АТБ-Маркет» з'явився у 2017 році в магазинах нового формату та є візитною карткою оновленої мережі (рис.2.6).



Джерело: [42]

Рис. 2.6. Логотип роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет» з 2017 року

Таким чином, зміна екстер'єру підприємств роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет», створення та зміна логотипу мало важливе значення в просуванні товарів компанії на ринок, в створенні сильної символічної асоціації, яка здатна швидко запам'ятовуватися і сприйматися споживачем, підвищувати ефективність реклами, сприяти посиленню іміджу підприємства, зміцненню його конкурентних переваг.

Для ефективної роботи роздрібних торгівельних підприємств важливе значення має наявність стійкого, насиченого, широкого асортименту товарів з метою повного задоволення попиту споживачів.

Роздрібна торгівельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» – це найбільша мережа, яка спеціалізується на товарах повсякденного попиту: продукти харчування, товари першої необхідності, непродовольчі товари.

Мережа ТОВ «АТБ-маркет» представляє такі групи товарів:

- овочі й фрукти широкого асортименту;
- бакалія: крупи, макарони, борошна тощо;
- молоко та молочна продукція: молоко, кефір, йогурт, сир, морозиво тощо;
- м'ясо та м'ясні вироби;
- ковбаса та ковбасні вироби;
- риба та рибні продукти;
- хліб та хлібобулочні вироби;
- кондитерські вироби;
- пиво;
- безалкогольні напої;
- алкогольні напої;
- тютюнові вироби;
- побутова хімія та непродовольчі товари тощо.

Загальний асортимент роздрібних торгівельних підприємств мережі ТОВ «АТБ-маркет» складається із більше 3500 позицій найменувань продуктів, товарів першої необхідності за конкурентними цінами [4].

ТОВ «АТБ-маркет» розвиває власні торговельні марки «Своя лінія», «Розумний вибір» і De Luxe.

Упровадження товарів під власними торгівельними марками, торгівельна мережа АТБ бере на себе витрати з розробки дизайну упаковки, зберігання, транспортування в магазини, реалізації продукції. В результаті, товари, що продаються під власними торгівельними марками, обходяться споживачеві в середньому на 25-30 % дешевше [34].

Торгівельні марки «Своя лінія» пропонує широку лінійку товарів споживачам:

- кондитерські вироби;
- торти та тістечка;
- хлібобулочні вироби;
- бакалія;
- ковбаса та ковбасні вироби;
- риба та морепродукти;
- молоко та молочні продукти;
- м'ясо та м'ясні вироби;
- яйця;
- безалкогольні напої;
- овочі та фрукти фасовані;
- заморожені продукти;
- яйця;
- алкогольні напої;
- пиво;
- тютюнові вироби;
- побутова хімія та непродовольчі товари;
- гігієна та косметика;
- товари для дому;
- товари для саду та городу;
- товари для тварин.

Торгівельна марка «Розумний вибір» представлені такими продуктами:

- кондитерські вироби;
- бакалія;
- хлібобулочні вироби;
- молоко та молочні продукти;
- заморожені продукти;
- безалкогольні напої;
- риба і морепродукти;
- овочі та фрукти;
- ковбаса і ковбасні делікатеси;
- м'ясо та м'ясопродукти;
- яйця;
- алкогольні напої;
- тютюнові вироби;
- побутова хімія та непродовольчі товари;
- товари для дітей;
- товари для дому;
- гігієна і косметика.

Торгівельна марка De Luxe формує пропозицію для людей, які віддають перевагу якісному та здоровому способу життя. Дана торгова марка в роздрібній торгівельній мережі ТОВ «АТБ-маркет» представлена такими товарними групами:

- олія;
- бакалія;
- овочі та фрукти;
- молочні продукти;
- кондитерські вироби;
- заморожені продукти.

В роздрібній торгівельній мережі ТОВ «АТБ-маркет» продаються більше 900 позицій власних торгових марок, виробництвом яких займається 140

підприємств. На одне товарне найменування власної торгової марки щомісячний обсяг закупівлі становить від 500 тис. до 50 млн грн. [82].

Реалізація товарів власної торговельної марки дає 22% виторгу досліджуваної мережі [82].

В роздрібній торговельній мережі ТОВ «АТБ-маркет» реалізуються товари тимчасового асортименту, який поновлюється щосередина та представляє близько 40 товарних груп: посуд, електропобутові прилади, одяг, шкарпетки, колготи, текстильні вироби, дитячі іграшки, книги, товари для творчості, канцелярські товари тощо [31, 82].

Таким чином, дослідження показали, що роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» має широкий, насичений, стійкий асортимент товарів, що приваблює споживачів та створює можливості для вибору потрібного товару.

Якість товару в мережі магазинів ТОВ «АТБ-маркет» контролюється відповідно до вимог стандартів якості.

В роздрібних торговельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» з метою підвищення довіри покупців до якості товарів, які продаються в мережі, запроваджена спеціальна Програма «Гарантія свіжості». Відповідно до умов даної програми, ТОВ «АТБ-маркет» гарантує свіжість продовольчих товарів, які реалізуються через його роздрібні торговельні підприємства. В разі порушення задекларованих умов реалізації, покупець отримує компенсацію в трикратному розмірі проданого йому протермінованого чи неякісного товару.

Ціна на товари, які реалізуються соживачеві є важливою умовою успішної реалізації та зростання доходу від реалізації товарів.

ТОВ «АТБ-маркет» позиціонує себе підприємством, яке реалізує через створену роздрібну торговельну мережу товари за низькими цінами.

Чинниками, які забезпечують розвиток даної конкурентної переваги є те, що роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» працює без посередників, використовуючи прямі поставки товарів від постачальників у магазини.

Постачальники для роздрібною мережі ТОВ «АТБ-маркет» відбираються ретельно та на основі таких принципів:

1. Наявність у постачальника сертифікованого виробництва.
2. Наявність вільних потужностей та готовності виробляти товари торгових марок досліджуваного підприємства.
3. Мінімальна ціна поставки серед наданих пропозицій постачальників.
4. Підтвердження необхідних досліджуваному підприємству обсягів поставки та перспектив розширення виробництва.
5. Гарантія якості поставлених товарів.
6. Готовність здійснювати поставку товару в роздрібне торгівельне підприємство чи до розподільчого центру ТОВ «АТБ-маркет».

Щодо постачальників, ТОВ «АТБ-маркет» бере на себе зобов'язання активно просувати їхні товари через роздрібну торгівельну мережу.

З метою пошуку постачальників з найбільш вигідними цінами, ТОВ «АТБ-маркет» періодично проводить тендери на поставку важливих для споживачів вагових товарів (сіль, крупи, макарони тощо), овочів, фруктів, курячих яєць [82].

Важливим чинником зниження роздрібних цін мережі ТОВ «АТБ-маркет» є партнерство з транспортним підприємством «Транс Логістик», яке доставляє товари у роздрібні торгівельні підприємства досліджуваного підприємства за вигідними транспортними тарифами.

ТОВ «АТБ-маркет» має економію на складських витратах, тому що партнером його в створенні та організації складування товарів є компанія «Догістик юніон», яка професійно виконує операції складування та зберігання товарів.

ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує бренд своєї роздрібно-торгівельної мережі, як недорогий та доступний, спрямований на обслуговування споживачів, що живуть, працюють, навчаються, відпочивають на незначній відстані від магазину, який пропонує їм дешеві товари. Підтвердженням ідеї бренду роздрібно-торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є її слоган – «Зручно й ощадливо».

Отже, проведені нами дослідження показують, що роздрібна мережа ТОВ «АТБ-маркет» пропонує покупцям якісний та недорогий товар, що є її найбільш вагомою конкурентною перевагою над розвитком якої досліджуване підприємство постійно працює.

З метою розвитку конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності роздрібно торгівельної мережі, ТОВ «АТБ-маркет» розвиває додаткові послуги покупцям через:

1. Відкриття пекарень, які залучають більше покупців в магазини та пропонують широкий асортимент хліба, булочок, різноманітні піци тощо.
2. Розміщення кава-пойнтів, які створюють можливості отримати смачну каву, застосувавши зручний для покупця спосіб розрахунку.
3. Відкриття при супермаркетах повноцінних кафе, які підвищують привабливість роздрібного торгівельного підприємствата є проявом турботи про покупця.
4. Введення в дію мобільного застосунку АТБ, який дає змогу покупцю купити квиток на потяг чи літак, викликати таксі, розрахуватися за комунальні послуги.
5. Організація замовлення товару на сайті компанії АТБ та доставка замовлених товарів кур'єром. На сайті для того, щоб споживач зацікавився цією послугою та економив власний час, досліджуване підприємство пропонує низькі ціни, проводить акції.

В ТОВ «АТБ-маркет» розроблена комунікаційна політика, яка спрямована на активізацію попиту споживачів.

Завдання комунікаційної політики роздрібно торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» - це інформування покупців про товари, ціни, проведення акцій задля зростання обсягів реалізації товарів.

Елементами комунікаційної політики ТОВ «АТБ-маркет» є:

1. Реклама.
2. Стимулювання збуту.
3. Зв'язки з громадськістю.

В роздрібній торгівельній мережі ТОВ «АТБ-маркет» застосовують такі види реклами:

1. Інформуюча – застосовують для створення попиту на нові товари, які з'явилися на полках магазину. В ТОВ «АТБ-маркет» є окремі полиці з назвою «Новинки», цінники на новий товар відрізняються від інших позицій.
2. Переконаюча – застосовують, щоб переконати покупців у перевазі певної марки товарів та збільшити обсяги продажу цього товару.
3. Нагадуюча – використовують, щоб змусити покупця згадати про товар та відновити його придбання.
4. Підсилююча – після придбання товару вселяє віру у правильності зробленого вибору.
5. Престижна – створює відчуття особливості від придбання певного товару.

Для реалізації цілей реклами в тов АТБ-маркет» використовують такі носії:

1. Зовнішня реклама, яка дає інформацію споживачу про нові товари, про акції, які проводяться магазином. Така реклама розміщується на фасаді роздрібного торгівельного підприємства.
2. Айстопери, плакати розміром А5 з цінникоутримувачем.
3. Реклама на сайті АТБ.
4. Аудіо-реклама.
5. Друкована реклама – каталоги АТБ.

Позитивне значення реклами в тому, що вона привертає увагу потенційного покупця до роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет», інформує його про товари, ціни, акції. Завдяки рекламі активізується продаж товарів в мережі досліджуваного підприємства.

Основними заходами стимулювання збуту в роздрібних торгівельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» є:

1. Застосування щотижневих знижок, які визначаються в трьох напрямках: на товарний асортимент загалом, на товари ланих марок, на новинки товарів.
2. Щотижнева акція «Економія»: знижки встановлюються від 20 до 40% від роздрібної ціни товару.
3. Ексклюзивна знижка з картою АТБ.
4. Акція «7 днів».
5. Ексклюзивні кавові знижки ві Jacobs.
6. Отримання знижки 7% за промокодом в Акційному каталозі АТБ-маркет на товари.

Позитивною характеристикою заходів комунікаційної політики, які впроваджує ТОВ «АТБ-маркет» є їх постійний характер, повторюваність, що сприяє зацікавленості покупців в акціях досліджуваного підприємства.

Таким чином, ефективна комунікаційна політика, яка збільшує кількість покупців у роздрібних торговельних підприємствах є важливою конкурентною перевагою ТОВ «АТБ-маркет».

ТОВ «АТБ-маркет» для формування позитивного іміджу підтримує зв'язки з громадськістю:

- участь в подіях, які важливі для тих населених пунктів в яких розташований магазин;
- вирішення соціальних проблем громади: допомога дітям-сиротам, багатодітним сім'ям, людям похилого віку тощо;
- публікація щорічних звітів про господарську діяльність компанії;
- публікації в Інтернет.
- інтерв'ю власників, менеджерів про діяльність досліджуваного підприємства тощо.

ТОВ «АТБ-маркет» приймає участь в реалізації проектів, які спрямовані на підтримку Сил оборони, постраждалого цивільного населення.

Загальна сума гуманітарних проектів і благодійної допомоги від компанії «АТБ» українським воїнам, лікарям і медичним закладам, рятувальникам і

волонтерським ініціативам для мешканців деокупованих територій сягнула 2 млрд грн. За цим показником компанія входить до ТОП-10 українських підприємств і бізнес-груп із найбільшим внеском у військову та гуманітарну допомогу [31].

На нашу думку, конкурентною перевагою ТОВ «АТБ-маркет» є ефективна комунікаційна політика, яка сприяє зростанню обсягів реалізації товарів.

Позитивною рисою діяльності ТОВ «АТБ» є його відкритість, активна участь в суспільних проектах, що сприяє покращенню іміджу компанії та показників господарської діяльності.

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «АТБ-маркет» є його фінансова політика, яка базується на власному капіталі.

Розвиток роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» відбувався за рахунок реінвестованого прибутку та товарного кредиту постачальників, кредитні кошти для фінансування розвитку не залучались.

Товарний кредит постачальників ТОВ «АТБ-маркет» почав отримувати після того як продемонструвало виконання зобов'язань перед постачальниками вчасно та в повному обсязі.

Отримуючи товарний кредит від постачальників на 60-90 днів, з кожним новим відкритим магазином мережа отримувала додаткові ресурси для розвитку, тому що середній термін реалізації товарних запасів у ТОВ «АТБ-маркет» становив близько 25 днів, у порівнянні зі стандартними для інших мереж 40-50 днів.

На сьогоднішньому етапі розвитку, операційний бізнес ТОВ «АТБ-маркет» на 100% продовжує фінансуватися коштами постачальників, що є великою конкурентною перевагою досліджуваного підприємства.

2.3. Чинники зовнішнього середовища, які впливають на розвиток конкурентних переваг підприємства

ТОВ «АТБ-маркет» є суб'єктом підприємницької діяльності, який проводить господарську діяльність через мережу роздрібних торгівельних підприємств, що діють по всій території України.

Розвиток конкурентних переваг досліджуваного підприємства залежить не лише від внутрішніх чинників, які діють в середині організації, а й під впливом зовнішнього середовища.

Зовнішні чинники впливу на діяльність ТОВ «АТБ-маркет» визначають його макросередовище та мікросередовище і створюють можливості чи загрози процесам забезпечення розвитку конкурентних переваг.

Дія чинників макросередовища носить об'єктивний характер, що вимагає від ТОВ «АТБ-маркет» здатності пристосовуватися.

Мікросередовище діяльності ТОВ «АТБ-маркет» формує самостійно.

Складовими мікросередовища є постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, тому залежно від стратегій, цілей, які визначає менеджмент ТОВ «АТБ-маркет», може трансформуватися і мікросередовище.

Проаналізуємо вплив чинників зовнішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет» на розвиток його конкурентних переваг.

Серед чинників зовнішнього середовища важливе місце займає нормативно-правова база, яка сформована в Україні та регулює господарську діяльність суб'єктів підприємницької діяльності та підприємств роздрібної торгівлі.

З проведення дослідження впливу сформованої нормативно-правової бази на забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» можемо зробити висновок, що даний чинник здійснює позитивний вплив, якщо залишається стабільним або покращується.

На сучасному етапі розвиток вітчизняної роздрібної мережі забезпечується стабільною нормативно-правовою базою, яка представлена такими законодавчими актами:

1. Конституція України, яка визначає право громадян України на здійснення підприємницької діяльності [38];
2. Господарський кодекс України, який визначає принципи господарювання [23].
3. Цивільний кодекс України, який регулює правовідносини суб'єктів господарювання [77].
4. Податковий кодекс України, який визначає принципи, об'єкти, ставки оподаткування [55].
5. Кодекс законів про працю, який регулює трудові відносини в організаціях [37].
6. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який визначає принципи утворення, господарювання товариств [61]
7. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [58].
8. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», який визначає порядок реалізації алкогольних напоїв та тютюнових виробів [60].
9. Закон України «Про захист прав споживачів», який регулює відносини між споживачами товарів та продавцями, визначає права споживачів, механізм їхнього захисту тощо [59].

Впливовим чинником макросередовища ТОВ «АТБ-маркет» є стабільність військово-політичної ситуації в країні.

ТОВ «АТБ-маркет» є компанією, яка постраждала в результаті вторгнення росії на територію України у 2014 році та у 2022 році, втративши роздрібні торгівельні підприємства, розподільчі центри, майно, можливості отримання доходів, прибутку.

На нашу думку, позитивно характеризує вплив військово-політичної ситуації на розвиток конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» те, що Україна у важкому протистоянні з росією зберегла незалежність, фінансову стабільність в економіці, яка продовжує функціонувати як цілісна система, органи влади мають всі можливості для ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Економічними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-маркет» є:

1. Тенденції розвитку валового національного продукту.
2. Рівень інфляції.
3. Рівень безробіття.
4. Банківські відсотки на вкладення населення.
5. Регулювання грошової маси.
6. Рівень купівельної спроможності населення.
7. Система оподаткування.
8. Вартість енергоресурсів.
9. Величина доходів та витрат на сім'ю.
10. Тривалість робочого дня.
11. Структура робочого часу.

У 2024 році за оцінками уряду розвиток вітчизняної економіки характеризується такими дійсними та прогнозованими показниками [24, 56]:

1. Реальний ВВП України зріс на 3,9 %, рівень продуктивності економіки становив 80% від довоєнного рівня.
2. Банківська система має суттєвий потенціал для розширення кредитування, що є одним із чинників відновлення економіки.
3. Рівень кредитування економіки постійно зменшується, незважаючи на масштабні державні програми підтримки, а залучення урядом коштів з внутрішнього боргового ринку незначне.
4. Інфляція наприкінці 2024 року прискорилося до 11,2% в річному вимірі.

5. Доходи населення у 2023 році повернулися до зростання як у номінальному (на 17,1%), так і в реальному (на 3,5%) вимірах, тобто навіть з вирахуванням інфляції.
6. Рівень безробіття знижується помірно: з 19% у 2023 році до 16,2% - 12,2% у 2024–2026 роках.

Таким чином, можемо зробити висновок, що економічні чинники макросередовища в якому проволить господарську діяльність ТОВ «АТБ-маркет» є складними, тому що вони формуються в умовах військового стану.

Відчутний негативний вплив на забезпечення розвитку кокурентних переваг роздрібної торгівельної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» здійснює погіршення демографічної ситуації в Україні, яке пов'язане з міграцією населення за межі країни через військові дії, збільшення смертності, зменшення народжуваності.

За даними Міністерства фінансів України на 01.01.2022 року у місті Біла Церква проживало 207 273 особи [47], а за даними відкритих джерел на 01.01.2025 року – 211 080 осіб, зростання населення за цей період становило 1,8 %, що є позитивним для формування доходів покупців, які відвідують роздрібні торгівельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Мікросередовище ТОВ «АТБ-маркет» визначається такими чинниками:

- споживачі продовольчих та непродовольчих товарів, які реалізуються через мережу;
- постачальники продовольчих та непродовольчих товарів: виробники, посередники;
- конкуренти;
- контактні аудиторії.

Споживачами товарів, які реалізуються через мережу ТОВ «АТБ-маркет» є населення тих населених пунктів України в яких розташовані роздрібні торгівельні підприємства мережі – люди різних статей, вікових груп, національностей тощо, які формують цільовий ринок підприємства.

Основними постачальниками ТОВ «АТБ-маркет» є вітчизняні виробники продовольчих та непродовольчих товарів: кондитерська фабрика «Квітень», м'ясна фабрика «Фаворит Плюс», ТОВ «АВІС-Україна», ТОВ «Інтер-Запоріжжя», ТзОВ «Імперово-Фудз», ТОВ «Агро-Овен», ТОВ «ВПК Агро», ТОВ «АПК Грін Лайн», ФГ «Таврія-Скіф» та інші.

Організацією постачання товарів в мережу ТОВ «АТБ-маркет» займається логістична компанія ТОВ «Логістик Юніон», яка є його партнером.

Постачання товарів в роздрібні торговельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється через встановлення прямих зв'язків з постачальниками.

В ТОВ «АТБ-маркет» створено кабінет постачальника через який здійснюється процес співпраці. Кожен постачальник, щоб отримати місце на полиці роздрібного торговельного підприємства для свого товару повинен пояснити чим відрізняється його товар від тих товарів, які вже продаються в мережі ТОВ «АТБ-маркет».

Критеріями, якими керуються менеджери ТОВ «АТБ-маркет» в процесі вибору постачальників є:

1. Ділова репутація на ринку.
2. Номенклатура товарів.
3. Умови, швидкість та періодичність поставок.
4. Ціни, розмір знижок.
5. Форма оплати та умови розрахунків.
6. Сервісні послуги.

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити, що ринок виробників продовольчих товарів в Україні є досить насиченим, тому основною метою для ТОВ «АТБ-маркет» є укласти договір про співпрацю з найкращими постачальниками.

Конкурентне середовище на ринку продовольчих товарів формують роздрібні торговельні підприємства різних форматів, фізичні-особи

підприємці, які здійснюють реалізацію продуктів харчування через кіоски, павільйони, приватні особи, які реалізують надлишок вирощених овочів, фруктів, м'яса, молока, яєць на ринку.

Контактні аудиторії впливають на формування іміджу ТОВ «АТБ-маркет» на ринку, вони діють в межах всієї країни.

З проведеного дослідження дії чинників зовнішнього середовища на забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» бачимо, що зовнішнє середовище формується під впливом війни, яку веде Україна, захищаючи свою територію від вторгнення росії.

Ця ситуація негативно впливає на внутрішнє середовище діяльності ТОВ «АТБ-маркет», тому що підприємство внаслідок ворожих військових дій втратило та втрачає активи, має зруйновані роздрібні торговельні підприємства, розподільчі центри, втрачає постачальників, які теж несуть збитки від агресивних дій ворога, втрачає покупців, тому що населення виїжджає за межі країни, втрачає навчений персонал, який мобілізують на фронт.

В інтерв'ю голови ради директорів корпорації АТБ Бориса Маркова Forbes повідомлялося, що лише у Київському регіоні внаслідок російського вторгнення мережа магазинів АТБ втратила два ключових розподільчі центри: у ході бойових дій був повністю зруйнований центр на 25 000 кв. м, ще один – наполовину. Обидва розподільчі центри обслуговували Київську, Чернігівську області та центральну Україну [49].

Негативним чинником, який впливає на обсяги реалізації роздрібної торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є зменшення покупної спроможності населення, ріст інфляції, безробіття.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.3. Порівняльна оцінка конкурентних переваг підприємства

На ринку роздрібно́ї торгівлі діє жорстка конкурентна боротьба, переможцями в якій є ті суб'єкти господарювання, які сформували та здатні розвивати свої конкурентні переваги.

В процесі оцінки конкурентних переваг підприємств, дослідники вивчають їх життєвий цикл [52].

Етапами життєвого циклу конкурентної переваги є:

1. Становлення.
2. Прискорене зростання.
3. Омежене зростання.
4. Зрілість.
5. Спад.

Тривалість кожного етапу життєвого циклу конкурентних переваг залежить від наявності ресурсів та ефективності обраної конкурентної стратегії підприємства.

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет» базується на тому, що вони мають відповідати таким рисам:

1. Порівняльний характер. Виявити конкурентну перевагу можливо лише шляхом порівняння показників діяльності підприємств, які працюють в одній галузі та визначення рівня конкурентоспроможності.

2. Динамічність – часовий проміжок на якому підприємство має ту чи іншу конкурентну перевагу, тому що дії конкурентів можуть призвести до втрати конкурентної позиції.

Для оцінки конкурентних переваг роздрібно́ї торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» необхідно виконати певні дії.

Насамперед визначимо коло роздрібних торговельних підприємств, які є прямими конкурентами ТОВ «АТБ-маркет», тобто мають порівняльні показники діяльності.

Дослідження будемо проводити в межах міста Біла Церква.

Виходячи із місць розташування роздрібних торговельних підприємств в місті Біла Церква, відповідності асортиментної структури продажу, широти, глибини асортименту товарів, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, застосування каналів розподілу товарів, підходів до комунікаційної роботи із споживачами, рівних можливостей формування ресурсного потенціалу визначимо роздрібні торговельні мережі для дослідження:

1. Сільпо.
2. Фора.
3. THRASH
4. ЕКО маркет

Для оцінки оберемо такі характеристики конкурентних переваг досліджувальних торговельних підприємств:

1. Якість товарів.
2. Представленість власних товарних марок.
3. Широта асортименту.
4. Доступність цін реалізації.
5. Акції, знижки.
6. Додаткові послуги: власна пекарня, доставка інтернет-замовлення тощо.
7. Сервіс: наявність зон самообслуговування, парковки.
8. Інформованість споживачів про новинки товарів, наявні товари, ціни, знижки, акції.
9. Територіальне покриття міста.
10. Наявність черг до вузла розрахунку, можливість самообслуговування.

Методом дослідження конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж оберемо метод експертних оцінок. Даний метод передбачає визначення

шкали оцінок конкурентних переваг. Для дослідження оберемо таку шкалу оцінок:

0 – відсутність параметра;

1 – незадовільно;

2 – задовільно;

3 – добре;

4 – дуже добре;

5 – відмінно.

Результати оцінки експертів щодо конкурентних переваг основних торговельних мереж міста Біла Церква узагальнимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Результати оцінки експертів щодо конкурентних переваг
основних торговельних мереж міста Біла Церква

Показники	Оцінка в балах				
	АТБ-маркет	Сільпо	Фора	THRASH	ЕКО маркет
Якість товару	5	4	4	4	3
Представленість власних товарних марок	5	5	3	3	3
Широта асортименту товарів	5	5	3	4	2
Доступність цін реалізації	5	3	3	3	4
Акції, знижки	5	4	3	3	3
Додаткові послуги	4	5	2	2	3
Сервіс	4	4	2	2	3
Інформованість споживачів про новинки, товари, ціни, акції	5	4	3	3	2
Територіальне покриття міста	5	4	4	3	1
Наявність черг до вузла розрахунків	4	5	4	4	2
Середній бал	4,8	4,3	3,1	3,1	2,6

Джерело: розроблено автором

Аналіз результатів оцінки конкурентних переваг роздрібних торгівельних мереж міста Біла Церква показує, що лідером за конкурентними перевагами є роздрібна торгівельна мережа ТОВ «АТБ-маркет», яка отримала найвищу оцінку якості товарів, які реалізуються через дану мережу – 4,7 бала. Найближчим конкурентом до мережі АТБ є мережа Сільпо, яка отримала середній бал оцінки – 4,3 бали. Мережі Фора та THRASH подібні з мережею Сільпо за товарною, ціновою політикою, але вони не мають такої широти асортименту як мережі АТБ та Сільпо, в мережі THRASH не має власних товарних марок, тут продаються власні товарні марки Сільпо.

Споживачам міста Біла Церква подобаються товари власної товарної марки ТОВ «АТБ-маркет» як за якістю так і за широтою представленого асортименту. В роздрібній мережі ТОВ «АТБ-маркет» представлені як продовольчі так і непродовольчі товари в широкому асортименті.

Серед представлених роздрібних торгівельних мереж найнижчі ціни саме в мережі ТОВ «АТБ-маркет», покупцям подобається стабільна періодичність проведення акцій, знижок. Роздрібна торгівельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» розвиває номенклатуру додаткових послуг: свіжовижимні соки, приготування кави, свіжа випічка, салати тощо, проте мережа Сільпо в окремих роздрібних торгівельних підприємствах пропонує ширший асортимент випічки хліба, булочок, приготовленої їжі. В двох роздрібних торгівельних підприємствах Сільпо організовані фудхоли, які мають відкриту кухню, пропонують піцу, суші, стріт-фуди та українську кухню, готують м'ясо, рибу з полиці «Сільпо».

Найбільш розвинена комунікаційна політика в роздрібній торгівельній мережі ТОВ «АТБ-маркет».

Важливою характеристикою роздрібною торгівельною мережі є швидкість обслуговування споживачів, зменшення часу простоювання покупців в чергах.

В роздрібних торгівельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється контроль за формуванням черг, при потребі швидко відкриваються резервні каси, але недоліком системи розрахунків в мережі ТОВ «АТБ-маркет» є

те, що тут не організовані каси самообслуговування, які б дали можливість покупцю швидко здійснити розрахунок за придбані товари.

Позитивною характеристикою роздрібної торгівельної мережі Сільпо є те, що ця мережа має каси самообслуговування.

За рівнем сервісу жодне підприємство не отримало вищої оцінки, тому що роздрібні мережі мають певні проблеми з парковкою,

Таким чином, проведені порівняльні дослідження конкурентних переваг роздрібних торгівельних мереж міста Біла Церква показують, що мережа ТОВ «АТБ-маркет» має визначені конкурентні переваги перед підприємствами інших мереж.

Найближчий конкурентом мережі ТОВ «АТБ-маркет» в місті Біла Церква є мережа Сільпо, тому менеджерам ТОВ «АТБ-маркет» необхідно брати до уваги конкурентні переваги мережі Сільпо та розвивати свої конкурентні переваги з врахуванням конкурентоспроможності саме цієї мережі.

На нашу думку, зміцнюючими чинниками конкурентних переваг мережі ТОВ «АТБ-маркет» є розширення самої мережі, що збільшує дохід від реалізації, організація сучасних розподільчих центрів, застосування логістичного підходу до організації транспортних, складських операцій, для вибору постачальників, організації прямих поставок.

Роздрібна торгівельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» є сильним конкурентом на ринку, ринкова частка становить біля 30 %.

3.2. Рекомендації щодо забезпечення розвитку конкурентних переваг ТОВ «АТБ-маркет»

Як засвідчили результати проведеного порівняльного аналізу конкурентних переваг роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» показали, що необхідно визначити шляхи покращення забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Роздрібні торгівельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет» – це дискаунтери, відмінною рисою яких є наявність широкого асортименту товарів, який реалізується за низькими цінами.

На нашу думку, в мережі ТОВ «АТБ-маркет» асортимент деяких товарів є вузьким: риба, рибопродукти, морепродукти, м'ясо, курка. Розширення асортименту цих груп вплине на зростання обсягів продажу роздрібно торгівельної мережі досліджуваного підприємства.

Деякі роздрібні торгівельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет» мають малу торгівельну площу, яка перевантажена торгівельним обладнанням, що створює дискомфорт для покупців при здійсненні процесів придбання товарів. Незручними для покупців є роздрібні торгівельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет» з дворівневим плануванням, які не мають ліфта чи ескалатора, що призводить до неможливості придбання товарів людьми з обмеженими фізичними можливостями, а наслідком є недоотримання доходу досліджуваним підприємством.

На нашу думку, відповідальним особам ТОВ «АТБ-маркет» необхідно ретельно підходити до вибору приміщення в якому планується розмістити роздрібне торгівельне підприємство, щоб в майбутньому не втрачати виручку.

Вважаємо, що негативним чинником, який знижує ефективність роботи роздрібних торгівельних підприємств ТОВ «АТБ» є неможливість самообслуговування при оплаті вартості придбаних товарів. Покупців обурює простоювання в черзі до вузла розрахунку, особливо у вечірній час, коли вони повертаються з роботи до дому і хочуть швидко завершити операцію купівлі-продажу.

На нашу думку, в роздрібних торгівельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет», з метою покращення рівня обслуговування покупців необхідно організувати зону самообслуговування для оплати за придбані товари.

Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня задоволення споживачів, скороченню черг в каси, прискоренню процесу обслуговування покупців в магазині та збільшенню обсягу доходу роздрібного торгівельного підприємства.

В роздрібних торговельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» є невелика частина торгового залу де зосереджені непродовольчі товари, що представлені досить широким асортиментом, який неспіврозмірний з площею полок на яких його викладено. Покупцю, щоб зрозуміти, який товар знаходиться на полках приходится перекладати товар, вишукуючи потрібну річ, що створює незручності для тих покупців, які в цей час не можуть досягти до товару.

Вважаємо, що для розміщення непродовольчих товарів в роздрібних торговельних підприємствах ТОВ «АТБ» необхідно виділити більше одиниць торгового обладнання із зручними полками для викладки, щоб покупець міг швидко оглянути товар та вибрати потрібний. Такі заходи сприятимуть прискоренню реалізації непродовольчих товарів та зростанню обсягів продажу підприємства.

Спостереження показали, що в роздрібних торговельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» недостатня кількість шафок для зберігання речей покупців, деякі шафки не закриваються, тому що ключі втрачені.

В години насичених потоків покупців: вечірній час, коли споживачі поспішають з роботи до дому, виникають проблеми щодо недостатньої кількості вільних шафок для зберігання речей, що викликає у покупців незадоволення організацією обслуговування та впливає на вибір ними магазину в майбутньому.

На нашу думку, для запобігання виникненню негативних реакцій у покупців на недостатню кількість шафок, доцільно відмовитися від обов'язкового залишення речей покупцями при вході в магазин. Необхідно на виході з торгового залу, за зоною кас, розмістити спеціальні протикрадіжні рамки, що вбереже магазин від крадіжки товарів, а для покупців будуть створенні умови для швидкого входу в магазин, швидкого здійснення процесу купівлі товару та збільшення обсягів продажу.

Для зручного здійснення придбання товару покупцю необхідні корзини, візочки.

З нашого спостереження за організацією процесу придбання товарів в роздрібних торговельних підприємствах ТОВ «АТБ-маркет» можна зробити

висновок, що в магазині мають бути не лише великі візки, які більше підходять для здійснення великих покупок, але й менші за розміром візки для малих покупок.

Вважаємо, що наявність різних візків дасть можливість не загромаджувати проходи між обладнанням в процесі здійснення покупок відвідувачами магазинів, зменшить ризики виникнення конфліктних ситуацій, сприятиме підвищенню рівня обслуговування споживачів у роздрібній торгівельній мережі ТОВ «АТБ-маркет».

Проблемою розміщення роздрібних торгівельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет» є те, що біля приміщень не має достатньо місця для організації паркування автомобілей. Відсутність паркування впливає на рішення споживача щодо вибору магазину для придбання товару.

Важливо планувати роздрібні торгівельні підприємства так, щоб можна було організувати місця для паркування автомобілей, що сприятиме збільшенню кількості відвідувачів роздрібних торгівельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет» та зростанню його доходів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена актуальній проблемі формування економічного механізму забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства. За результатами дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Конкуренція є важливою умовою розвитку ринкової економіки.
2. Проблеми розвитку конкуренції були в полі зору таких дослідників як А. Сміт, Д. Рікард, Дж. Ст. Мілль, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, К. Маркс, Й. Шумпетер, Ф. Хайек та інші.
3. Конкуренція спонукає суб'єктів ринку до пошуку шляхів зміцнення власних позицій на ринку.
4. Щоб отримати перемогу в конкурентній боротьбі підприємствам необхідно підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності через посилення конкурентних переваг.
5. Найбільшим фахівцем, що досліджував та досліджує конкуренцію, конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств на ринку є Майкл Портер, який виділив дві найважливіші конкурентні переваги в діяльності суб'єктів господарювання – це низькі витрати, що сприяють зниженню ціни та диференційний підхід до виробничої і управлінської діяльності, який забезпечує виробництво більш якісної продукції, що здатна найкращим чином задовольнити потреби споживачів та організувати післяпродажне обслуговування.
6. Науковці вважають, що для того, щоб зрозуміти які використовувати заходи для забезпечення розвитку конкурентних переваг необхідно поділити їх на групи: конкурентні переваги, країни, галузі, організації, персоналу, товару.
7. Конкурентні переваги формуються та розвиваються під впливом таких чинників, які формуються як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі підприємства. Основними внутрішніми чинниками є: рівень

менеджменту підприємства, рівень стратегічного планування, орієнтування на маркетингову концепцію, забезпеченість якісними ресурсами, вигідне місцерозташування підприємства, високий рівень продуктивності праці тощо. Зовнішніми чинниками, які сприяють або заважають розвитку конкурентних переваг підприємства є нормативно-правові, економічні, соціально-культурні, територіально-географічні, технологічні та умови мікросередовища, яке формує підприємство: постачальники, посередники, конкуренти, соживачі, контактні аудиторії.

8. Чинники середовища, які створюють умови для забезпечення розвитку конкурентних переваг, необхідно досліджувати, враховувати їх вплив та приймати управлінські рішення, базуючись на інформації про особливості поведінки цих чинників.
9. Технологіями дослідження конкурентних переваг підприємств, які на практиці довели свою ефективність є: модель конкуренції Майкла Портера; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); прогнозування (експертний, моделювання, екстраполяції, сценарний); SPACE – аналіз; СОП – аналіз; методика бенчмаркінгу.
10. Особливістю процесу формування та забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі є те, що вони завершують ланцюг господарських зв'язків при русі товару від виробника до споживача. Конкурентне середовище взаємодії підприємств роздрібної торгівлі є досить насиченим.
11. Процес розвитку конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі визначається функціями, які вони виконують: вивчення попиту та передавання інформації про його зміни всім учасникам товароруху, формування асортименту товарів відповідно попиту споживачів, організація збереження, маркування, визначення цін на товар, розміщення товару в торговому залі, надавання консультацій покупцям, організація розрахунку за покупку, додаткові послуги тощо.

12. Кожне підприємство роздрібно́ї торгівлі шукає шляхи забезпечення розвитку таких конкурентних переваг: вигідне місце розташування, зручні транспортні шляхи, зручний для покупців режим роботи, широкий асортимент товарів, високий рівень оновлення, низькі ціни, високий рівень культури, додаткові послуги, післяпродажне обслуговування.
13. Об'єктом дослідження в даній дипломній роботі була роздрібна торгівельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство, яке є структурною ланкою корпорації «АТБ» та працює на ринку роздрібно́ї торгівлі більше 30 років.
14. Конкурентними перевагами роздрібно́ї торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є те, що вона розвивається як мережа дискаунтерів, що пропонують широкий асортимент товарів за цінами, які є нижчими від конкурентів.
15. Аналіз внутрішнього середовища досліджуваного підприємства показав, що забезпечення розвитку конкурентних переваг роздрібно́ї мережі ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється через використання принципу масштабування. За кількістю роздрібних торгівельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет» посідає перше місце на вітчизняному ринку, залишивши далеко позаду конкурентів, його магазини розміщені в усіх областях України. Якщо раніше роздрібні торгівельні підприємства ТОВ «АТБ-маркет» розміщувалися у великих містах, то на сучасному етапі мережа розвивається в маленьких містечках та селищах. У місті Біла Церква дискаунтерів компанії «АТБ» налічується 15 одиниць на противагу найближчому конкуренту – компанії Fozzy Group, який налічує 8 одиниць: Сільпо – 3 одиниці, Фора – 3 одиниці, THRASH – 2 одиниці. Роздрібні мережі інших компаній мають в місті Біла Церква 1-2 одиниці роздрібних торгівельних підприємств.
16. Конкурентною перевагою роздрібно́ї торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є високий рівень менеджменту, який формують фахівці, що здатні стратегічно мислити та приймати виважені управлінські рішення. До таких

стратегічних управлінських рішень можемо віднести: вибір формату роздрібного підприємства – дискаунтер, який був обраний за основу після проведених досліджень роздрібних торговельних мереж Німеччини; застосування принципу масштабування розвитку мережі; розумний підхід до роботи з постачальниками, який базувався на безумовних дотриманнях термінів розрахунків за поставлений товар, на взаємовигідній співпраці, що стало причиною надання постачальниками досліджуваному підприємству товарних кредитів терміном до 60 днів; застосування логістичного підходу до організації поставки товарів в роздрібні торговельні підприємства: пряма поставка, розвиток співпраці на партнерській основі із транспортною компанією «Транс Логістик», складською компанією «Догістик юніон»; формування позитивного іміджу на ринку через участь у соціальних проектах; робота над формуванням асоціацій у покупців та випрацювання чинника впізнаваності дискаунтерів через використання логотипу, фірмових кольорів, будівництво нових підприємств роздрібної торгівлі у нових кольорах.

17. Конкурентною перевагою роздрібного торговельного підприємства вважається вигідне місце розташування у населених пунктах, частіше дискаунтер розміщується в центрі на перетині зручних транспортних шляхів та потоків споживачів. У місті Біла Церква торговельні підприємства досліджуваної мережі розташовані в усіх житлових масивах, з 15 дискаунтерів один знаходить в центрі міста біля парку розваг та центральної транспортної магістралі до якої прив'язані ще сім роздрібних торговельних підприємств ТОВ «АТБ-маркет».
18. Конкурентною перевагою роздрібної торговельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є низькі ціни на товари, що реалізуються через мережу. Такий рівень цін забезпечується використанням логістичного підходу до організації постачання, наявністю власних розподільчих центрів, власних товарних марок.

Важливим напрямком цінової політики досліджуваного підприємства є проведення заходів щодо надання знижок. Особливою перевагою системи знижок, які надаються роздрібною мережею ТОВ «АТБ-маркет» їх систематичний характер, зниження цін здійснюється щосередини, що приваблює покупців в магазини.

19. Роздрібна торгівельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» має широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів, який систематично оновлюється, що збільшує потік соживачів.
20. Конкурентною перевагою роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є застосування ефективних підходів до організації комунікаційної політики із споживачами через рекламні заходи, повідомлення на сайті компанії, опублікованих на сайті чи роздрукованих каталогах де представлені новинки товарів, товари зі знижками.
21. Позитивно впливає на зростання товарообігу роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» організація роботи пекарні, розміщення в магазині обладнання де покупець самостійно може отримати каву, сік, морозиво.
22. Конкурентною перевагою роздрібної торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» є розвиток надання додаткових послуг покупцям: доставка товарів, інтернет-замовлення, виклик таксі, послуги кредитування тощо.
23. Забезпечення розвитку конкурентних переваг роздрібної торгівельної мережі можливе лише при наявності належної фінансової бази.
Аналіз балансу ТОВ «АТБ -маркет» за 2022-2024 роки показав, що валюта його балансу характеризується позитивною тенденцією, що свідчить про розвиток досліджуваного підприємства. ТОВ «АТБ-маркет» у досліджуваному періоді було забезпечене потрібними активами, швидкість обігу товарів зростала, що підвищувало ефективність роботи роздрібної торгівельної мережі.
24. У 2022 році та у 2024 році ТОВ «АТБ-маркет» було рентабельним, що є позитивною характеристикою. Джерелами розвитку роздрібної торгової

мережі досліджуваного підприємства були власні кошти підприємства, які сформувалися із статутних внесків засновників та отриманого прибутку від діяльності, який рефінансується. Важливим джерелом формування активів ТОВ «АТБ-маркет» був товарний кредит постачальників. Іншими кредитами досліджуване підприємство у 2022-2024 роках не користувалося.

25. Проведений аналіз чинників зовнішнього середовища ТОВ «АТБ-маркет» показав, що дане середовище є складним, тому що формується в умовах військового стану. Досліджуване підприємство отримало значні збитки внаслідок вторгнення росії на територію України: зруйновані дискаунтери, розподільчі центри, розграбоване майно. Виникають проблеми із забезпеченням роздрібних торговельних підприємств персоналом, оскільки частина працівників мобілізовані.

Негативний вплив на показники роботи підприємства зробила вимушена міграція населення за кордон, зниження доходів споживачів, зростання інфляції, безробіття.

26. Проведений порівняльний аналіз функціонування дискаунтерів мереж, які працюють на ринку роздрібної торгівлі у місті Біла Церква показав, що роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет» має найвищий рівень конкурентоспроможності – 4,7 бала, найближчий конкурент – роздрібна торговельна мережа Сільпо має 4,3 бали.

Аналіз результатів оцінки конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж міста Біла Церква показує, що лідером за конкурентними перевагами є роздрібна торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет», яка отримала найвищу оцінку якості товарів, які реалізуються через дану мережу – 4,7 бала. Найближчим конкурентом до мережі АТБ є мережа Сільпо, яка отримала середній бал оцінки – 4,3 бала.

Мережа дискаунтерів ТОВ «АТБ-маркет» переважає конкурентів за рівнем цін, проведенням заходів комунікаційної, товарної політики, швидкістю обігу товарів, наданням додаткових послуг. Найближчий конкурентом

мережі ТОВ «АТБ-маркет» в місті Біла Церква є мережа Сільпо, тому менеджерам ТОВ «АТБ-маркет» варто вивчати заходи, які застосовує ця мережа для покращення своєї роботи.

26. Проведені дослідження забезпечення розвитку конкурентних переваг роздрібно-торгівельної мережі ТОВ «АТБ-маркет» у 2022- 2024 роках показали, що не зважаючи на негативні впливи чинників зовнішнього середовища, досліджувана мережа розвивається, посилює свої конкурентні переваги щодо пропонування споживачам товарів за цінами, які є нижчими ніж ціни конкурентів, розширенням асортименту, наданням додаткових послуг споживачам, підвищенням рівня обслуговування покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І. П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – №3. – С. 111-114.
2. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 7(1). – С. 57-61.
3. АТБ-маркет[Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html
4. «АТБ» наростив товарообіг до 248,8 млрд грн у 2024 році: зростання на 15% попри виклики воєнного часу[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://tsn.ua/groshi/atb-narostiv-tovaroobig-do-248-8-mlrd-grn-u-2024-roci-zrostannya-na-15-popri-vikliki-voyennogo-chasu-2761029.html>
5. Бай С. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як напрям здійснення змін в процесі його організаційного розвитку / С. І. Бай // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. – 2014. – Вип. 4. – С. 110-114.
6. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум : навч. посіб. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
7. Базилевич В. Д. Історія економічних учень : підручник. – К. : Знання, 2015. – 583 с.
8. Базилевич В. Д. Політекономія : підручник. – К. : Знання-Прес, 2007. – 719 с.
9. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
10. Белов О. В. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства / О. В. Белов, Л. М. Кириченко //

- Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2011. – Спецвипуск 33, Ч. 1. – С. 18 – 25.
11. Близнюк С. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції : практика та досвід. – 2016. – № 7. – С. 41–42.
 12. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. – К. : Атіка, 2002. – 480 с.
 13. Бреус С. В. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Випуск 36. – с. 93-96.
 14. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
 15. Васильєв С. В. Словник економічних термінів. – Д. : ДДАУ, 2005. – 192 с.
 16. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельного підприємства : навч. посіб. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2005. – 278 с.
 17. Виноградський М. Д. Менеджмент організації : навч. посіб. – К. : Кондор, 2004. – 598 с.
 18. Вініченко І. І. Конкуренція : сутність та концепції дослідження. Економіка та держава. – 2015. – № 10. – С. 8-10 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [chrome-extension: // efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf)
 19. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
 20. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
 21. Гончарук П. А. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання // Держава та регіони. – Економіка та підприємництво. – 2014. – № 3. – С. 57-61.

22. Горник В. Г. Механізми формування конкурентних переваг країни, які забезпечують національну безпеку і відповідають національним інтересам // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. – № 4. – с. 64-67 [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2011/18.pdf
23. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 N 436-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
24. Данилишин Б. Економічні підсумки 2024 року та завдання на 2025-й [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pravda.com.ua/experts/ekonomichni-pidsumki-2024-roku-ta-zavdannya-na-2025-y-801447/>
25. Денисенко Д. Є. Сутність та види конкуренції у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених // Економічна наука. – Інвестиції: практика та досвід. – 2012. - № 3. – с. 58-60 [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/18.pdf
26. Дибленко В. І. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємств / В. І. Дибленко, О. О. Шевченко, О. М. Дишлюк // Вісник КНУТД. – 2011. – № 6. – С. 276 – 278.
27. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
28. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. / О. І. Драган. – К. : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
29. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 1. – С. 58-64.

- 30.Ілляшенко С. М. Маркетинг : навч. посіб. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
- 31.Інформація про АТБ[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/profile/atb-219>
- 32.Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 3. – С. 127-132.
- 33.Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 1. – С. 111–118.
- 34.Кіктенко К. П. Роль маркетингових комунікацій у мережах роздрібно́ї торгівлі [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2012/3_2012/34.pdf
- 35.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
- 36.Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посібник. – К. : МАУП, 2002. – 200 с.
- 37.Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971р. № 322 – VIII, поточна редакція від 24.12. 2023р. № 3294 – IX[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
- 38.Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96. – Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С.74 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.liga.net>.
- 39.Король І. В. Конкурентні переваги працівників в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <chrome-extension://>

- efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7901/1
40. Котлик А. В. Цілі діяльності підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2008. – Випуск 2 (10). – С. 168 - 172.
 41. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Mechanism of Economic Regulation. – 2013. – № 4. – С. 155-163.
 42. Логопедія [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://logopedia.fandom.com/uk/wiki/%D0%90%D0%A2%D0%91>
 43. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
 44. Ляшенко О. Ю. Теоретичні основи механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 2. – С. 275-281.
 45. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 274-282.
 46. Мартіросян А. С. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства // Управління розвитком. – 2013. – № 20. – С. 161-163.
 47. Мінфін. Чисельність населення в місті Біла Церква [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/belaya_cerkov/
 48. Могилова А. Ю. Управління асортиментом товарів / А. Ю. Могилова, М. С. Рохла [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<file:///C:/Users/olias/Downloads/436.pdf>
 49. Мочерний С. В. Основи економічної теорії : навч. посіб. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко. – Тернопіль : Астон, 2001. – 507с.

50. Нечволод Л. І. Сучасний словник іншомовних слів. – Харків : ТОРСІНГ ПЛЮС, 2007. – 768 с.
51. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» ЕксОб», 2001. – 539 с.
52. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. // Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : «Кондор», 2005. – 860 с.
53. Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 290-295.
54. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці // Економіка і суспільство. – 2016. – № 6. – С. 8-13 [Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf
55. Податковий кодекс України : Закон України, чинна редакція від 03.09.2023р. № 2755-6 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
56. Подвишенна Д. Реальний ВВП України зріс: які показники були у 2024 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://24tv.ua/economy/vvp-ukrayini-viris-2024-rotsi-yaki-pokazniki-24_n2789234
57. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.
58. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
59. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 30 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>

60. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України від 2 березня 2015 року, № 23 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
61. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. №2275-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
62. Проскурін П. В. Історія економіки та економічних учень. Нариси економічної історії індустріальної цивілізації : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 90-180.
63. Репіч Т. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. – № 1. – С. 47-50.
64. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.atb.ua/page/atb_market
65. Симоненко К. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/>
66. Сисоєнко І. А. Стратегія підприємства : конспект лекцій. – 2013. – 205 с [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5720701/page:30/>
67. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організації : підручник. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
68. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
69. Смирнов Є. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецьк : МОН, молоді та спорту Укр. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2011. – 20 с.

- 70.Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. – К. : Наш формат, 2018. – 315 с.
- 71.Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 273-278.
- 72.Ступак І. О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 302-307.
- 73.Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т. 2. – 334 с.
- 74.Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством // Ефективна економіка. – 2013. – № 11 [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>
- 75.Фірсова С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації / С. Фірсова, К. Литвин // Маркетинг в Україні. – 2013. – № 2. – С. 39-45.
- 76.Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – К. : Освіта України, 2010. – 315 с.
- 77.Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://www.rada.gov.ua>.
- 78.Цьвок Д. Р. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага» / Д. Р. Цьвок, Н. П. Яворська. //Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск № 12 . – С. 390-396[Електронний ресурс]. Режим доступу: chrome-extension:
[//efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf)

- 79.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
- 80.Шимко О. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 212-217.
- 81.Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія: пер. з англ. – К. : Основи, 1995. – 528 с.
- 82.Як стати на полиці найбільшого ритейлера країни? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/business/yak-stati-na-politsi-naybilshogo-ritylera-kraini-rozpovidae-zastupnitsya-direktora-sluzhbi-zakupivel-atb-market-olga-buchkovska-13072023-14769>

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Детальна інформація про юридичну особу	
Назва атрибута	Значення
Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТБ-МАРКЕТ" (ТОВ "АТБ-МАРКЕТ")
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"АТБ-МАРКЕТ"
Ідентифікаційний код юридичної особи	30487219
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, будинок 40
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	Розмір : 9930148,65 грн.
Перелік засновників (учасників) юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, країна резидентства, місцезнаходження та ідентифікаційний код, якщо засновник – юридична особа; інформація про встановлення вимоги нотаріального засвідчення справжності підпису під час прийняття рішень з питань діяльності юридичної особи та/або вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)	ЄРМАКОВ ЄВГЕНІЙ ПЕТРОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 01015, місто Київ, ВУЛИЦЯ СТАРОНАВОДНИЦЬКА, будинок 4-В, квартира 4, Розмір частки засновника (учасника): 529276,81 БУТКЕВИЧ ГЕННАДІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ, громадянство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 10001, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Грушевського Михайла, будинок 98, квартира 66, Розмір частки засновника (учасника): 530269,97 СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД, резидентство: Кіпр, Місцезнаходження: Кіпр, 2222, НІКОСІЯ, ЛАТЦІЯ, АГ. ЕЛЕФТЕРІОС, ВУЛИЦЯ ДІМОКРАТІАС, БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 2780441,60 СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД, резидентство: Кіпр, Місцезнаходження: Кіпр, 2222, НІКОСІЯ, ЛАТЦІЯ, АГ. ЕЛЕФТЕРІОС, ВУЛИЦЯ ДІМОКРАТІАС, БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 3309718,67 БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД, резидентство: Кіпр, Місцезнаходження: Кіпр, 2222, НІКОСІЯ, ЛАТЦІЯ, АГІОС ЕЛЕФТЕРІОС, ДІМОКРАТІАС, БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 2780441,60

Відомості про структуру власності юридичної особи	дата: 16.07.2024, номер: б/н, ПІБ підписанта: Шаповалова Наталія Анатоліївна, тип підписанта: Керівник
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, тип бенефіціарного володіння, відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу, інший характер та міра впливу, або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи	ЄРМАКОВ ЄВГЕНІЙ ПЕТРОВИЧ, громадянство: Україна, Україна, 01015, місто Київ, вул.Старонаводницька, будинок 4-В, квартира 4. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 28 БУТКЕВИЧ ГЕННАДІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ, громадянство: Україна, Україна, 10001, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Грушевського Михайла, будинок 98, квартира 66. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 19.6 КАРАЧУН ВІКТОР ІВАНОВИЧ, громадянство: Україна, Кіпр, 4532, ЛІМАССОЛ, РЕЗИДЕНЦІЯ ФОР СІЗОНС, АМАТУНТОС АВЕНЮ, будинок 69, приміщення 800. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 16.67 КАРАЧУН ІРИНА МИКОЛАЇВНА, громадянство: Україна, Кіпр, 4532, ЛІМАССОЛ, РЕЗИДЕНЦІЯ ФОР СІЗОНС, АМАТУНТОС АВЕНЮ, будинок 69, приміщення 800. Тип бенефіціарного володіння: Непрямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу (непрямий вплив): 16.66
Види діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний) 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Відомості про органи управління юридичної особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР, НАГЛЯДОВА РАДА, РАДА ДИРЕКТОРІВ

Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА (обмеження повноважень зазначені у преамбулі статуту та п.п. 5.4, 5.15, 5.19, 5.22, 5.25, 5.26, 5.30 статуту) - керівник
Назва установчого документа	
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"	Дата державної реєстрації: 19.07.1999, Дата запису: 05.10.2004, Номер запису: 12031200000000156
Місцезнаходження реєстраційної справи	Департамент адміністративних послуг та дозвільних процедур Дніпровської міської ради
Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів	21.07.1999, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880 23.07.1999, 735, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, (дані про взяття на облік як платника податків) 22.07.1999, 0432042893, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, 5, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску) 21.07.1999, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880 23.07.1999, 735, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, (дані про взяття на облік як платника податків) 22.07.1999, 0432042893, СХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ, 43968079, 5, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)
Відомості про виконавчі провадження юридичної особи	Перевірити в АСВП
Інформація для здійснення зв'язку	Телефон 1: 7700366, Телефон 2: 7700377, Факс: 7700141

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»			
Дата звіту.			23.02.2023 р
Період			2022 рік, 12 місяців
Бухгалтер			Бобров О.С.
КАТОТТГ			UA12020010010639502
Кількість працівників			48872
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	203 790.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	393 458.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	273 884.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 101 572.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 615 062.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	120 060.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 338.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 979 142.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 395 449.00	41 080 714.00
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	4 970 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	4 980 251.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 201.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	681 239.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 241 112.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 395 449.00	41 080 714.00

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869.00	148 745 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 721 024.00	110 486 259.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	37 611 845.00	38 258 996.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	11 026 796.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	22 040 993.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	1 115 154.00	416 027.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 625 556.00	11 906 670.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	29 941.00	12 385.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 356 764.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-829 074.00	-1 827 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 527 690.00	8 328 888.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 527 690.00	8 328 888.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	274 256.00	662 508.00

Витрати на оплату праці	2505	16 017 786.00	11 288 548.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 791 658.00	2 137 538.00
Амортизація	2515	3 162 392.00	4 302 609.00
Інші операційні витрати	2520	14 615 500.00	11 257 874.00
Разом	2550	35 861 592.00	29 649 077.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Г

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»

Фінансова звітність за 2023 рік			
Дата звіту	29.04.24		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Бобров О.С.		
КАТОТТГ	UA12020010010639502		
Кількість працівників	44094		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 365 282.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 619 098.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 635 585.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00

Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 487 936.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 519 921.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 529 851.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	471 262.00

у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	80 521.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 285 683.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 487 936.00

Додаток Д

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТЬ-МАРКЕТ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665.00	148 332 869.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848.00	110 721 024.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	47 849 817.00	37 611 845.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 906.00	1 196 654.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	23 012 908.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	603 292.00	4 625 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 356 764.00
збиток	2295	210 779.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620.00	-829 074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 527 690.00
збиток	2355	450 399.00	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-450 399.00	2 527 690.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	291 028.00	274 256.00
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586.00	16 017 786.00

Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107.00	1 791 658.00
Амортизація	2515	4 134 481.00	3 162 392.00
Інші операційні витрати	2520	14 517 647.00	14 615 500.00
Разом	2550	50 100 849.00	35 861 592.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТЬ-МАРКЕТ

Фінансова звітність за 2024 рік

Дата звіту

28.02.25

Період
Бухгалтер
КАТОТТГ
Кількість працівників

2024 рік, 12 міс
Бобров О.С.
UA12020010010639502
46084

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	57 676.00	151 490.00
первісна вартість	1001	285 827.00	404 045.00
накопичена амортизація	1002	228 151.00	252 555.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 780 720.00	1 934 406.00
Основні засоби	1010	22 365 282.00	25 308 189.00
первісна вартість	1011	45 619 098.00	52 494 015.00
знос	1012	23 253 816.00	27 185 826.00
Інвестиційна нерухомість	1015	195 327.00	194 594.00
первісна вартість	1016	597 247.00	605 757.00
знос	1017	401 920.00	411 163.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 485.00	2 131.00
Відстрочені податкові активи	1045	234 035.00	216 189.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	24 635 585.00	27 807 059.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 370 136.00	10 671 534.00
Виробничі запаси	1101	116 723.00	371 839.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 253 413.00	10 299 694.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 705.00	1 800.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	419 864.00	451 327.00
з бюджетом	1135	160 290.00	115 589.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	355 841.00	585 373.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 343.00	4 428.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 515 622.00	14 884 161.00
Готівка	1166	393 483.00	460 239.00
Рахунки в банках	1167	13 122 139.00	14 423 922.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	22 832 801.00	26 714 212.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	19 550.00	9 126.00
Баланс	1300	47 487 936.00	54 530 397.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	

Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 519 921.00	5 259 295.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 529 851.00	5 269 225.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 672 402.00	9 109 090.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 672 402.00	9 109 090.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 865 394.00	2 905 421.00
товари, роботи, послуги	1615	18 232 757.00	22 375 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	471 262.00	1 385 480.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	80 521.00	436 502.00
розрахунками зі страхування	1625	148 652.00	203 353.00

розрахунками з оплати праці	1630	627 523.00	886 083.00
за одержаними авансами	1635	116 815.00	139 721.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 242 029.00	99 991.00
із внутрішніх розрахунків	1645	4 363.00	5 394.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 292 167.00	1 268 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 284 721.00	10 882 975.00
Усього за розділом III	1695	34 285 683.00	40 152 082.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	47 487 936.00	54 530 397.00

Додаток Ж

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 905 300.00	181 089 665.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 634 904.00	133 239 848.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	56 270 396.00	47 849 817.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 349 664.00	1 125 906.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	2150	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	2180	2 340 246.00	1 386 650.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 179 305.00	603 292.00

Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	905 862.00	914 341.00
Інші доходи	2240	4.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 853 781.00	1 708 397.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	86 714.00	20 021.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 144 676.00	
збиток	2295		210 779.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 045 302.00	-239 620.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 099 374.00	
збиток	2355		450 399.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 099 374.00	-450 399.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	517 139.00	291 028.00
Витрати на оплату праці	2505	28 790 480.00	29 231 586.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 669 669.00	1 926 107.00

Амортизація	2515	4 303 821.00	4 134 481.00
Інші операційні витрати	2520	18 099 856.00	14 517 647.00
Разом	2550	54 380 965.00	50 100 849.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток 3

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році									
№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, 2023 р.	Кількість торгових точок, 2022 р.	Приріст 2023-2022 рр., %	Кількість відкритих магазинів у 2023 р.	Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
1	АТБ	АТБ, АТБ express		Дніпро	1207	1162	3,9%	19	22
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Foodpod		Київ	768	717	7,1%	53	22
3	МХП	М'ясомаркет		Київ	269	225	19,6%	76	22
4	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	259	249	4,0%	22	19
5	Аритейл	Коло		Київ	238	221	7,7%	19	2
6	Клевер Сторс	Сім23, Сімі		Луцьк	234	167	40,1%	70	5
7	Львівхолд	Рукавичка, Під Боком		Львів	209	200	4,5%	12	7
8	Оптторг-15	Делві		Київ	181	148	22,3%	40	6
9	Вересень плюс	Файно маркет, Файно експрес, Файно Дискаунтер, Соціальний магазин		Кропивницький	169	139	21,6%	30	3
10	Август-Плюс	МаркетОпт		Кременчук	166	133	24,8%	33	7
 RAU.UA 									

Джерело: [3]

Перелік роздрібних торговельних підприємств

ТОВ «АТБ-маркет» у м. Біла Церква

№ з/п	Номер магазину	Місцерозташування
1	1228	Біла Церква вулиця Ярослава Мудрого, 3
2	432	Біла Церква бульвар Олександрійський, 84
3	1352	Біла Церква бульвар Олександрійський, 22 Б
4	459	Біла Церква бульвар Олександрійський, 44/2,
5	625	Біла Церква вулиця Ярмаркова, 37 а
6	762	Біла Церква вулиця Тарашанська, 191 а
7	819	Біла Церква вулиця Волонтерська, 4,
8	938	Біла Церква вулиця Петра Дяченка, 27
9	990	Біла Церква вулиця Героїв Маріуполя, 1
10	1036	Біла Церква проспект Князя Володимира, 5
11	1111	Біла Церква вулиця Піщана перша, 5/1
12	1218	Біла Церква проспект Незалежності, 74
13	143	Біла Церква вулиця Зенітного полку, 46
14	1328	Біла Церква вулиця Івана Кожедуба, 119
15	430	Біла Церква проспект Незалежності, 57

Джерело: розроблено автором

Додаток К

Перелік роздрібних торговельних підприємств

Компанії «Сільпо» у м. Біла Церква

№ з/п	Мережа	Місцерозташування	Особливості розташування
1	Сільпо	Біла Церква вулиця Героїв небесної сотні, 2 А	Біля ТРЦ Вега
2	Сільпо	Біла Церква вулиця Ярослава Мудрого, 40	Біля ТРЦ Гермес
3	Сільпо	Біла Церква вулиця Сквирське шосе, 230	
4	Фора	Біла Церква бульвар Олександрійський, 58	Біля ринку
5	Фора	Біла Церква вулиця Незалежності, 57	
6	Фора	Біла Церква, вулиця Петра Дяченка, 63	
7	THRASH	Біла Церква бульвар Олександрійський, 115	Центральна транспортна магістраль міста
8	THRASH	Біла Церква вулиця Олеся Гончара, 11	Біля залізничного вокзалу

Джерело: розроблено автором